



Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad Externado de Colombia

Trabajo de grado

Plan de negocios de un restaurante en Bogotá, cuya oferta gastronómica se fundamente en la dieta baja en FODMAPs.

Autores:

Carlos Alfredo Cujar Lozano

Stephania Guerrero Bueno

Bogotá, 2018



Tabla de contenido

Resumen ejecutivo.....	16
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
Marcos de referencia	18
Marco teórico.....	18
Plan de negocios.....	18
Teorías administrativas.....	20
Teoría de la competitividad.....	21
Marco contextual	22
Marco legal.....	24
Metodología.....	26
Capítulo I: Caracterización de la dieta baja en FODMAPs.....	29
1.1. Definición del síndrome de intestino irritable	30
1.2. Definición de los hidratos de carbono FODMAPs	32
a. ¿Qué son los FODMAPs?.....	33
1.3. Impacto de la dieta baja en FODMAPs en la población que padece de trastornos funcionales del intestino (no inmunitarios), y que desean reducir o prevenir el SII.	34



1.4. Trascendencia de la creación de un restaurante cuya oferta se fundamente en una dieta baja en FODMAPs.....	35
Capítulo II: Caracterización del sector	37
2.1. Aspectos generales del sector de restaurantes en Colombia.....	37
a. Identificación de la actividad económica de la idea de negocio (Clasificación CIIU).	37
b. Principales Empresas del Sector.....	38
c. Distribución geográfica de las empresas del sector	38
d. Participación del sector en el PIB.....	39
e. Tasa de crecimiento en ventas	40
f. Grado de concentración del sector	42
2.2. Desempeño del sector.....	42
a. Indicadores sectoriales de liquidez	43
b. Indicadores sectoriales de actividad.....	43
c. Indicadores sectoriales de endeudamiento.....	44
d. Indicadores sectoriales de rentabilidad	44
2.3 Análisis estratégico del sector	44
a. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	44
Capítulo III: Estudio de mercado.....	46
3.1. Análisis situacional.....	46



a. Estudio de mercado.....	46
b. Análisis del consumidor	51
c. Análisis de la competencia	57
d. Cuantificación de la demanda	61
3.2. Definición de marca y posicionamiento	64
a. Propuesta de valor y factores de diferenciación	64
b. Definición de marca.....	67
3.3. Definición de la oferta	70
a. Diseño de la carta de alimentos y bebidas	70
b. Lineamientos y estrategias de precio.....	70
3.4. Estrategias de distribución y comunicación.....	73
a. Canales y estrategias de distribución	73
b. Promoción y publicidad	76
Capítulo IV: Estudio técnico	81
4.1. Tamaño del proyecto.....	81
a. Factores que condicionan el tamaño del proyecto	81
4.2. Localización del Proyecto	82
a. Macrolocalización	82
b. Microlocalización.....	82
4.3. Ingeniería del Proyecto.....	84



a.	Diagrama de flujo de los principales procesos.....	84
b.	Diagrama de distribución en planta.....	85
c.	Ficha técnica del producto o del servicio.....	85
	Capítulo V: Formulación estratégica.....	86
5.1.	Diagnóstico estratégico.....	86
a.	Matriz de evaluación del factor interno (MEFI).....	86
b.	Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).....	87
c.	Matriz interna y externa (IE).....	88
d.	Matriz de debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).....	89
5.2.	Direccionamiento estratégico.....	90
a.	Misión.....	90
b.	Visión.....	91
c.	Objetivos.....	92
d.	Estrategias.....	93
	Capítulo VI: Estructura organizacional.....	95
6.1.	Estructura organizacional.....	95
a.	División funcional y organigrama.....	95
6.2.	Análisis de cargos.....	96
6.3.	Costos salariales.....	97
a.	Definición de salarios y tipos de contratación.....	97



b. Obligaciones salariales.....	97
c. Cuantificación de la nómina	98
Capítulo VII: Evaluación financiera.....	99
7.1. Estados financieros	99
a. Estado de resultados primer año	99
b. Estado de resultados a 5 años	100
c. Estado de la situación financiera a 5 años	101
d. Flujo de caja neto a 5 años.....	102
7.2. Costos de inversión.....	103
7.3. Ingresos operacionales, costos y gastos.....	103
7.4. Indicadores de liquidez y rentabilidad; periodo de recuperación	106
7.5. VPN, TIR, periodo de recuperación.	108
a. Valor presente neta (VPN).....	108
b. Tasa interna de retorno (TIR)	108
c. Periodo de recuperación de la inversión	109
d. Punto de equilibrio	109
Conclusiones.....	110
Anexos	112
Figuras	112
Tablas	139



Apéndices	188
Apéndice 1: Formato de encuesta.....	188
Apéndice 2: Cuestionario dirigido a competidores	192
Apéndice 3: Cuestionario diligenciado por Gokela.....	195
Apéndice 4: Inversión en activos.....	200
Apéndice 5: Trámites y costos de constitución de una empresa	213
Apéndice 6: Entrevista al doctor Diego De La Torre	215
Referencias	218

Tabla de contenido de figuras

<i>Figura 1.</i> Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad.	111
<i>Figura 2.</i> Tres estrategias genéricas.....	111
<i>Figura 3.</i> Distribución geográfica de restaurantes en Colombia por departamento. ..	112
<i>Figura 4.</i> Concentración de restaurantes en la ciudad de Bogotá.	112
<i>Figura 5.</i> Participación del sector de hoteles, restaurantes y similares en el PIB.	38
<i>Figura 6.</i> Ingresos operacionales del sector de restaurantes para Colombia, 2012-2015.	40
<i>Figura 7.</i> Porcentaje acumulado del número de empresas.	112
<i>Figura 8.</i> Grado de concentración del sector de restaurantes en Colombia.	113
<i>Figura 9.</i> Los cinco factores de la competencia en el sector de comida saludable en la zona G de Bogotá, para Terra.	113



<i>Figura 10.</i> Comensales encuestados por género.	114
<i>Figura 11.</i> Comensales encuestados por grupo de edad.	114
<i>Figura 12.</i> Comensales encuestados por estado civil.	115
<i>Figura 13.</i> Comensales encuestados estrato.	115
<i>Figura 14.</i> Comensales encuestados por género.	116
<i>Figura 15.</i> Motivo de visita a restaurantes saludables.	116
<i>Figura 16.</i> Comensales encuestados por género.	117
<i>Figura 17.</i> Frecuencia con la que practican actividad física.	117
<i>Figura 18.</i> Porcentaje de encuestados que asisten al gimnasio.	118
<i>Figura 19.</i> Comensales encuestados por dieta aplicada.	118
<i>Figura 20.</i> Motivo de los encuestados para practicar una dieta.	119
<i>Figura 21.</i> Motivos médicos de la aplicación de dietas.	119
<i>Figura 22.</i> Número de visitas al mes.	120
<i>Figura 23.</i> Número de comensales encuestados por restaurante.	120
<i>Figura 24.</i> Tres estrategias genéricas.	120
<i>Figura 25.</i> Perfil del cliente para segmento de personas que buscan prevenir los síntomas del síndrome de intestino irritable SII.	121
<i>Figura 26.</i> Perfil del cliente para segmento de personas que buscan consumir comida saludable, ya sea que apliquen o no una dieta vegana, vegetariana o celiaca.	121



<i>Figura 27.</i> Mapa de valor para segmento de personas que buscan prevenir los síntomas del síndrome de intestino irritable SII.	122
<i>Figura 28.</i> Mapa de valor para el segmento de personas que buscan consumir comida saludable, ya sea que apliquen o no una dieta vegana, vegetariana o celiaca.	122
<i>Figura 29.</i> Mapa de valor y perfil del cliente para el segmento de personas que buscan prevenir los síntomas del síndrome de intestino irritable SII.	123
<i>Figura 30.</i> Mapa de valor y perfil del cliente para segmento de personas que buscan consumir comida saludable, ya sea que apliquen o no una dieta vegana, vegetariana o celiaca.	123
<i>Figura 31.</i> Verificación de homonimia.	124
<i>Figura 32.</i> Logotipo restaurante Terra.	124
<i>Figura 33.</i> Carta de alimentos y bebidas de Terra.	125
<i>Figura 34.</i> Precios carta.....	126
<i>Figura 35.</i> Tipos de distribución para bienes intangibles.	126
<i>Figura 36.</i> Elementos del proceso de comunicación.....	127
<i>Figura 37.</i> Medios de comunicación utilizados por los comensales encuestados, para informarse sobre restaurantes de comida saludable.....	127
<i>Figura 38.</i> Pestaña público preferido en Facebook.....	128
<i>Figura 39.</i> Definición de categorías en Facebook.....	128
<i>Figura 40.</i> Sección general de promoción de publicaciones en Facebook.	129



<i>Figura 41.</i> Sección de segmentación general de promoción de publicaciones en Facebook.....	129
<i>Figura 42.</i> Sección de segmentación detallada de promoción de publicaciones en Facebook.....	129
<i>Figura 43.</i> Pestaña presupuesto y duración de promoción de publicaciones en Facebook.	130
<i>Figura 44.</i> Macro localización del restaurante Terra.	130
<i>Figura 45.</i> Micro localización del restaurante Terra.....	131
<i>Figura 46.</i> <i>Blueprint</i> del servicio a la mesa.	131
<i>Figura 47.</i> Plano arquitectónico del restaurante Terra.	132
<i>Figura 48.</i> Ficha técnica de plato de entrada.....	133
<i>Figura 49.</i> Ficha técnica de plato fuerte.....	134
<i>Figura 50.</i> Ficha técnica de plato de postre.....	135
<i>Figura 51.</i> Matriz interna y externa (IE).	136
<i>Figura 52.</i> Matriz interna y externa (IE) aplicada al restaurante Terra.....	136
<i>Figura 53.</i> Matriz DOFA aplicada a Terra.....	137
<i>Figura 54.</i> Mapa estratégico y balanced scorecard.	137
<i>Figura 55.</i> Organigrama funcional y de cargos Restaurante Terra.	138
<i>Figura 56.</i> Estado de resultados primer año.....	98
<i>Figura 57.</i> Estado de resultados proyectado a 5 años.	99



<i>Figura 58. Estado de situación financiera proyectado a 5 años.</i>	100
<i>Figura 59. Flujo de caja proyectado a 5 años.</i>	101
<i>Figura 60. Representación gráfica: flujo de caja neto a 5 años, Restaurante Terra.</i> ..	107
<i>Figura 61. Valor presente neto de la inversión en 5 años.</i>	138
<i>Figura 62. Tasa interna de retorno.</i>	138

Tabla de contenido de tablas

<i>Tabla 1. Tabla modelo Canvas.</i>	19
<i>Tabla 2. Herramientas analíticas, técnicas de recolección y tipos de fuentes por objetivo.</i>	27
<i>Tabla 3. FODMAPs.</i>	138
<i>Tabla 4. 10 principales empresas del sector de restaurantes en Colombia para el 2015.</i>	139
<i>Tabla 5. 10 principales empresas del sector de restaurantes en Bogotá para el 2015.</i>	139
<i>Tabla 6. 10 principales empresas del sector de restaurantes en Colombia vs Bogotá para el 2015.</i>	140
<i>Tabla 7. Tasa de crecimiento en ventas, sector de restaurantes 2012-2015 en Colombia.</i>	40
<i>Tabla 8. Indicadores del sector de restaurantes en Bogotá, 2012-2015.</i>	41



Tabla 9. <i>Indicadores de liquidez del sector de restaurantes en Colombia, 2012-2015.</i>	140
Tabla 10. <i>Indicadores de actividad del sector de restaurantes en Colombia, 2012-2015.</i>	140
Tabla 11. <i>Indicadores de endeudamiento del sector de restaurantes en Colombia, 2012-2015.</i>	141
Tabla 12. <i>Indicadores de rentabilidad del sector de restaurantes en Colombia, 2012-2015.</i>	141
Tabla 13. <i>Ficha técnica de la encuesta.</i>	50
Tabla 14. <i>Delimitación de la población objetiva</i>	141
Tabla 15. <i>Producto, enfoque estratégico y estrategia de mercadeo de los competidores.</i>	141
Tabla 16. <i>Factores clave de éxito.</i>	142
Tabla 17. <i>Matriz de perfil competitivo.</i>	143
Tabla 18. <i>Propuestas de valor de los competidores.</i>	144
Tabla 19. <i>Población en Bogotá para 2016, por sexo y comprendida entre 18 y 60 años.</i>	144
Tabla 20. <i>Discriminación de la cuantificación de la demanda.</i>	145
Tabla 21. <i>Discriminación de la cuantificación de la demanda.</i>	145
Tabla 23. <i>Rotación de sillas promedio</i>	62
Tabla 24. <i>Cuantificación de la demanda para el restaurante Terra.</i>	62



Tabla 22. <i>Demanda total.</i>	146
Tabla 25. <i>Información para documento privado de constitución de la empresa.</i>	146
Tabla 26. <i>Trámites para la constitución de la empresa.</i>	146
Tabla 27. <i>Atributos para la definición de precios.</i>	148
Tabla 28. <i>Cálculo unidad media de valor promedio para los competidores.</i>	148
Tabla 29. <i>Cálculo del precio justo de mercado para Terra.</i>	149
Tabla 30. <i>Alternativas de distribución.</i>	149
Tabla 31. <i>Campaña publicitaria en Instagram.</i>	149
Tabla 32. <i>Campaña publicitaria en Facebook.</i>	150
Tabla 33. <i>Campaña publicitaria con el sitio web y con Google AdWords.</i>	151
Tabla 34. <i>Share market esperado en el restaurante Terra.</i>	152
Tabla 35. <i>Factores de localización de Usaqué y la Zona G.</i>	153
Tabla 36. <i>Matriz MEFI.</i>	153
Tabla 37. <i>Matriz MEFI aplicada a Terra.</i>	153
Tabla 38. <i>Matriz MEFÉ.</i>	154
Tabla 39. <i>Matriz MEFÉ aplicada a Terra.</i>	154
Tabla 40. <i>Preguntas para la formulación de la misión de la organización.</i>	155
Tabla 41. <i>Escenarios parciales.</i>	156
Tabla 42. <i>Escenario pesimista.</i>	157
Tabla 43. <i>Escenario conservador.</i>	158



Tabla 44. <i>Escenario neutral.</i>	159
Tabla 45. <i>Escenario Optimista.</i>	160
Tabla 46. <i>Escenario Muy optimista.</i>	160
Tabla 47. <i>Escenario potenciales.</i>	161
Tabla 48. <i>Hipótesis para la formulación de la Visión.</i>	162
Tabla 49. <i>Media geométrica para priorización de objetivos.</i>	163
Tabla 50. <i>Objetivos y estrategias para Terra.</i>	163
Tabla 51. <i>Descriptivos de cargos.</i>	164
Tabla 52. <i>Salarios del restaurante Terra.</i>	167
Tabla 53. <i>Salarios año 1.</i>	167
Tabla 54. <i>Aportes a salud y pensión año 1.</i>	168
Tabla 55. <i>Prestaciones sociales año 1.</i>	168
Tabla 56. <i>Parafiscales y total nómina año 1.</i>	169
Tabla 57. <i>Proyección inflación.</i>	169
Tabla 58. <i>Salarios año 2.</i>	170
Tabla 59. <i>Aportes a salud y pensión año 2.</i>	170
Tabla 60. <i>Prestaciones sociales año 2.</i>	171
Tabla 61. <i>Parafiscales y total nómina año 2.</i>	172
Tabla 62. <i>Salarios año 3.</i>	173
Tabla 63. <i>Aportes a salud y pensión año 3.</i>	173



Tabla 64. <i>Prestaciones sociales año 3.</i>	174
Tabla 65. <i>Parafiscales y total nómina año 3.</i>	174
Tabla 66. <i>Salarios año 4.</i>	175
Tabla 67. <i>Aportes a salud y pensión año 4.</i>	176
Tabla 68. <i>Prestaciones sociales año 4.</i>	176
Tabla 69. <i>Parafiscales y total nómina año 4.</i>	177
Tabla 70. <i>Salarios año 5.</i>	178
Tabla 71. <i>Aportes a salud y pensión año 5.</i>	178
Tabla 72. <i>Prestaciones sociales 5.</i>	179
Tabla 73. <i>Parafiscales y total nómina año 5.</i>	180
Tabla 74. <i>Maquinaria y equipo.</i>	180
Tabla 75. <i>Muebles y enseres.</i>	181
Tabla 76. <i>Equipos de operación.</i>	182
Tabla 77. <i>Gastos de adecuación para el restaurante Terra.</i>	183
Tabla 78. <i>Plan de inversión.</i>	183
Tabla 79. <i>Tabla de amortización.</i>	184
Tabla 80. <i>Precio promedio.</i>	103
Tabla 81. <i>Ingresos alimentos y bebidas.</i>	103



Resumen ejecutivo

Terra Restaurante, espera establecerse en la ciudad de Bogotá, en la zona G, uno de los sectores gastronómicos más reconocidos de la capital colombiana. Este establecimiento gastronómico nace de la idea de permitir a los comensales, comer fuera de casa sin riesgo a enfermarse. En efecto, según la organización mundial de gastroenterología el 20% de la población mundial sufre del síndrome de intestino irritable, padecimiento que afecta las esferas sociales y laborales de quienes lo padecen.

De acuerdo con la Universidad de Monash en Melbourne, Australia, estas problemáticas estomacales se ven agravadas por el consumo de alimentos ricos en carbohidratos fermentables, pertenecientes a la categoría FODMAP, en la dieta diaria. Estos carbohidratos no pueden ser absorbidos completamente por el intestino delgado, lo que causa malestares a quienes los consumen. Las dietas ricas en este tipo de hidratos de carbono y el desconocimiento de los efectos adversos del consumo de FODMAPs empeoran los síntomas del síndrome de intestino irritable (en adelante SII).

El propósito de Terra, es permitir a los comensales consumir comida agradable al gusto, sin riesgo exacerbar los síntomas del SII. Además, se proveerá al cliente de una experiencia novedosa, en donde pueda encontrar platos basados en la dieta baja en FODMAPs, con proteínas animales, vegetarianos y libres de gluten. El restaurante cuenta con una ventaja significativa frente a sus competidores, puesto que es el único en ofrecer el total de su oferta gastronómica fundamentada en la dieta baja en FODMAPs.

La idea de negocio busca beneficiarse del buen momento en el que se encuentra el sector de restaurantes en Bogotá, teniendo en cuenta su constante crecimiento en ventas y participación en el PIB. Además, la creciente tendencia por el consumo de alimentos



saludables y el hecho de que el bienestar sea considerado como creador de estatus, hacen pensar en un próspero avenir para la organización.

Terra Restaurante S.A.S, requiere una inversión \$269.000.000, de los cuales el 15% será aportado por los socios, y el 75% restante se obtendrá a través de un crédito comercial ordinario a una tasa del 16,15%. El proyecto logra pasar de una rentabilidad del 5,96% para el primer año, a un margen neto de 15,22% en el quinto periodo. Además, la inversión se recupera en su totalidad tras un año y siete meses de operación. La tasa interna de retorno es del 26% para el primer año y llega al 81% para el quinto año, tasa superior a las opciones de inversión presentes en el mercado. En lo que concierne al valor presente neto del proyecto evidencia que tras una inversión inicial de \$269.000.000, la inversión se maximiza en \$325.744.378, a los 5 años de operación.

Objetivo general

Diseñar un plan de negocios de un restaurante en la ciudad de Bogotá, cuya oferta gastronómica se fundamente en una dieta baja en hidratos de carbono fermentables FODMAPs, que permita prevenir y reducir los síntomas del síndrome de intestino irritable.

Objetivos específicos

- Caracterizar la dieta baja en FODMAPs y su impacto en la población.
- Determinar los factores que influyen en la dinámica de oferta y demanda potenciales del restaurante.
- Elaborar el modelo de negocio del restaurante con base en el modelo CANVAS.
- Definir la proyección financiera del restaurante para los primeros cinco años.



Marcos de referencia

Marco teórico

Plan de negocios.

Un plan de negocios es una herramienta que permite plantear una idea de negocio, a partir de la planeación, con el fin de determinar a dónde se desea llegar y qué pasos seguir para lograrlo. De esta manera, un plan de negocios proporciona los elementos necesarios para advertir cómo será la organización a futuro, así como cuáles deberán ser las estrategias a implementar para llegar al fin deseado. De acuerdo con Matiz y Pérez (2009), la formulación de un plan de negocios debe entenderse desde dos puntos de vista: por un lado, un plan de negocios debe contemplarse como una herramienta de gestión empresarial y por otro lado, como un elemento de comunicación interna y externa a la organización.

Al momento de presentar un plan de negocios es necesario enfatizar en la proyección, la razón de ser y la visión de la organización a largo plazo. Además, se deben abordar las características del modelo de negocio y su coherencia, las estrategias a implementar, así como la viabilidad comercial y financiera. El desarrollar un plan de negocios, trae consigo diferentes ventajas, tales como: la comprensión del negocio gracias a la investigación y análisis del mercado, la disminución de riesgo mediante el estudio de posibles escenarios futuros y la anticipación a dificultades por medio de la aplicación de estrategias (Matiz, Pérez, 2009)

Sumado a lo anterior, esta herramienta de creación de empresa debe considerar diversos contenidos temáticos tales como el mercado, los aspectos técnicos, la estructura organizacional y el estudio financiero. De cualquier modo, existen variados modelos de plan de negocios que, sin importar el tipo de organización o autor, todos estos deben poseer los

contenidos temáticos nombrados anteriormente (Matiz, Pérez, 2009). Uno de estos modelos de formulación de plan de negocios se denomina Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009).

El modelo Canvas es un método de elaboración de planes de negocio, desarrollado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur en el año 2009. Este modelo concibe el plan de negocio en un formato de nueve campos que interconecta entre sí, cada uno de los elementos para dar una visión global de la idea de negocio (Tabla 1). Estos campos son: la propuesta de valor, los clientes, los canales de distribución, las relaciones con clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, la estructura de costos y las actividades y alianzas clave (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Tabla 1. *Tabla modelo Canvas.*

Key partners	Key activities	Value propositions	Customer relationships	Customer segments
	Key ressources		Channels	
Cost structure		Revenue streams		

Fuente: Elaboración propia con base en: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009) *Business model generation* [En línea].

Es así que, el modelo Canvas ofrece la facilidad de desarrollar un modelo de negocio de manera gráfica (Tabla 1), en la que se resumen en un único documento las nueve variables



antes mencionadas, en el momento de concebir una idea de negocio. Por esta razón, para el desarrollo del presente plan de negocio, se hará uso de esta metodología.

Teorías administrativas.

Para el desarrollo de dicho plan de negocios es necesario definir bajo qué teoría administrativa se regirá la investigación. En efecto, existen diversos teóricos que poseen diferentes posturas frente a la administración. En el caso de la administración científica, se parte de la base de minimizar las operaciones basadas en el empirismo, para desarrollar una ciencia que permita estandarizar procesos y llegar entonces a una organización y división del trabajo, a la formación del empleado y a la especialización del área estratégica (Taylor, 2011).

Por otro lado, según Henry Fayol, la administración se define como el manejo y dirección de todo tipo de negocio, independientemente de su tamaño o naturaleza (2011), con el fin de llegar al máximo desarrollo de las áreas de la empresa, así como a la generación de dividendos para los propietarios. Además, de acuerdo con este teórico clásico, las operaciones de toda organización son de seis tipos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Cabe aclarar que la operación administrativa se compone por seis procesos: previsión, organización, dirección, coordinación y control (Fayol, 2011). Paralelamente, la teoría neoclásica es un movimiento que retoma las bases de las teorías clásicas de Fayol y Taylor y las reestructura con el fin ampliar el concepto de utilidad dentro de la administración.

Este enfoque, desarrollado hacia 1950, se fundamenta en la concepción de la administración como un proceso compuesto por la planeación, organización, dirección y control, reduciendo así a cuatro variables los procesos denominados anteriormente por Fayol.



Además, se considera la administración como una ciencia que debe sostenerse en principios universales, tal y como lo mencionó Taylor. Finalmente, esta teoría enuncia que la cultura y los factores biológicos impactan el ambiente de todo administrador (Chiavenato, 2007).

No sería sino hasta mediados de la década de los ochenta, que Michael Porter hablara de la creación y sostenimiento de ventajas competitivas que faciliten el proceso de segmentación estratégica, con base en el valor que una organización ofrece a sus consumidores (Porter, 2002).

Teoría de la competitividad.

De esta manera, según Michael Porter existen cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de toda organización: la entrada de nuevos competidores, la amenaza que representan los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y proveedores, así como la rivalidad entre los actuales competidores (2002), ([Figura 1](#)). En efecto, es la combinación de estas cinco fuerzas la que impacta positivamente la rentabilidad dado que influyen en los costos, precios y en la inversión de la organización (Porter, 2002).

Paralelamente, el segundo aspecto a considerar para desarrollar una ventaja competitiva es el conocer la posición que se ocupa en la industria. Si una empresa logra posicionarse, obtendrá tasas de rentabilidad mayores, por lo que la implementación de las estrategias denominadas como genéricas, permite optimizar la operación de la organización frente a la de sus competidores y, de esta manera, generar rendimientos más altos. Estas estrategias, están orientadas hacia la diferenciación, el liderazgo en costos, el enfoque en la diferenciación y en el liderazgo de costos (ver [figura 2](#)), (Porter, 2002). Según Porter, se debe elegir la estrategia que responda de mejor manera a los objetivos de la organización.



De esta manera se debe tener en cuenta que el liderazgo en costos, se aplica en organizaciones que desean ser líderes en costos bajos para su industria, mientras que la estrategia de diferenciación tiene como objetivo el distinguirse al interior del sector industrial al que se pertenezca mediante la elección de uno o más atributos apreciados por los consumidores. De este modo, se espera responder a las necesidades del cliente y superar sus expectativas (Porter, 2002)

Las empresas que aplican la estrategia de diferenciación apremian la singularidad del producto o servicio con un precio de venta más alto debido a que los clientes conceden a los atributos de diferenciación un mayor valor, por lo que están dispuestos a pagar un precio más alto por ellos. Finalmente, las estrategias de enfoque, tales como la de liderazgo en costos o la de diferenciación, buscan elegir un segmento o un conjunto de segmentos competitivos hacia los cuales dirigir la oferta (Porter, 2002).

Para efectos de este trabajo, se aplicará una estrategia de enfoque en la diferenciación, debido a que el restaurante objeto de esta investigación aspira satisfacer las necesidades de un segmento específico de comensales, interesados en consumir platos que permitan prevenir o reducir los síntomas del SII. En efecto, el establecimiento de alimentos y bebidas en torno al cual gira esta investigación, busca desarrollar una oferta gastronómica fundamentada en una dieta baja en hidratos de carbono FODMAPs.

Marco contextual

El restaurante mencionado, se ubicará en la ciudad de Bogotá, capital de la República de Colombia. Esta metrópoli se sitúa sobre la cordillera oriental de los Andes y posee una extensión de 33 kilómetros de sur a norte y de 16 kilómetros de oriente a occidente (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015). Se encuentra a una altura de 2.630 metros sobre el nivel del mar y



se extiende sobre un área de 1587 kilómetros cuadrados. Además de ser sede del Gobierno colombiano, según las proyecciones de la Secretaría Distrital de Planeación alberga 7'980.001 habitantes (2014).

Bogotá es considerada una ciudad cosmopolita en términos gastronómicos, debido a que en ella es posible encontrar una variada oferta de platos provenientes de diversas regiones del país e incluso de diferentes partes del mundo (Instituto Distrital de Turismo, s.f.). Además, el crecimiento de este sector en la ciudad permitió evidenciar que, para el año 2013, de los 295.000 establecimientos gastronómicos que había en el país, el 21,7% se encontraba en Bogotá (Ruiz, 2013).

De manera similar, el sector gastronómico de la ciudad, reporta el consumo más alto de comidas fuera de casa con \$564.000 millones de pesos, representando el 29,6% del consumo total de alimentos fuera del hogar para la totalidad del territorio colombiano. Lo anterior se suma al hecho de que, según Acodrés, durante los últimos años la variedad de la oferta gastronómica se ha intensificado como respuesta a la mundialización cultural y la globalización económica, a tal punto que es posible consumir platos originarios de diferentes partes del mundo en la ciudad de Bogotá (Ruiz, 2013).

De otro lado, según el doctor Diego De La Torre (miembro de la Asociación Colombiana de Gastroenterología), en Bogotá, alrededor del 30% de la población padece del síndrome de intestino irritable (Comunicación personal, Diego Francisco de la Torre, 9 de marzo de 2017, apéndice 6). Cabe resaltar, que a nivel mundial y según la Organización Mundial de Gastroenterología, el SII afecta al 20% de la población, impactando su calidad de vida (Romero, et al., s.f.), dado que esta enfermedad perturba el ámbito social, laboral, sexual y de ocio, de quienes la padecen (Hahn, et al., 1997; Tobón, et al., 2005).



Marco legal

Para poder formalizar un establecimiento gastronómico en Bogotá es necesario definir el tipo de persona que va a constituir la compañía, ya sea natural o jurídica, dependiendo del tipo de características y responsabilidades que se vayan a establecer al interior de la organización (Bogotá Emprende, 2013). Además, teniendo en cuenta que se tratará de un restaurante en el que se desarrollen actividades de comercio de alimentos y bebidas, este debe registrarse bajo las disposiciones del Código de Comercio (Decreto 410, 1971, art. 20). Según el Código de Comercio, en el artículo 19, todo comerciante debe matricularse en el registro mercantil e inscribir en este, los actos, libros y documentos afines a los negocios o actividades desarrollados y abstenerse de incurrir en actos de competencia desleal (Decreto 410, 1971, art. 19).

Paralelamente, es necesario consultar, por un lado, si la razón social del establecimiento se encuentra inscrita o no en la Cámara de Comercio en Registro Único Empresarial y Social de Cámaras de Comercio [en adelante RUES] (Registro Único Empresarial y Social de Cámaras de Comercio, 2017), y por otro lado, determinar si la marca se encuentra registrada o no, en la Superintendencia de Industria y Comercio (Bogotá Emprende, 2013).

Además, se debe definir la actividad económica a través de la consulta del código CIU¹ (Bogotá Emprende, 2013). Para el caso de un establecimiento gastronómico el código correspondiente hace parte de la división 56 de “Actividades de servicios de comidas y bebidas”. En efecto, el código sería el 561 que relaciona “actividades de restaurantes,

¹ El Código CIU hace referencia a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Cabe aclarar que de acuerdo con la Resolución 000139 de 2012 existen 99 divisiones para clasificar las actividades económicas.



cafeterías y servicio móvil de comidas”, cuya subcategoría 5611 hace referencia a establecimientos en los que se expenden comidas preparadas a la mesa (DANE, 2012).

Del mismo modo, es de suma importancia comunicarse con la Secretaría Distrital de Planeación para comprobar si el uso del suelo determinado por el Plan de Ordenamiento Territorial [POT], permite el desarrollo de un establecimiento gastronómico, dependiendo de la zona en la que este pretenda ubicarse (Bogotá Emprende, 2013).

Por otro lado, se debe realizar la inscripción al Registro Único Tributario (RUT) en la página web de la DIAN y también debe diligenciarse un formulario de Registro Único Empresarial y la matrícula mercantil en la Cámara de Comercio de Bogotá (Bogotá Emprende, 2013). Además, como organización prestadora de servicios turísticos, el restaurante debe solicitar el Registro Nacional de Turismo (RNT) ante el mismo ente (Decreto Ley 019, 2012, arts. 164 y 169).

De igual manera, se debe solicitar un concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios por parte del Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá D.C., el cual se puede adquirir en cualquier SuperCADE de la ciudad. Asimismo, es importante diligenciar un documento por concepto sanitario que es emitido de forma gratuita por la Secretaría Distrital de Salud (Bogotá Emprende, 2013).

Es importante consultar el Código Sanitario Nacional, mediante el cual se reglamentan condiciones sanitarias básicas para la preservación del ambiente, la provisión de agua, el saneamiento de edificaciones, el manejo de alimentos, entre otros (Ley 9, 1979). Paralelamente, es necesario tener en cuenta lo estipulado en el Decreto 3075 de 1997, el cual regula temas relacionados con el personal manipulador de alimentos, así como las buenas prácticas de manufactura (BPM), que permiten asegurar las condiciones sanitarias adecuadas



durante la manipulación de alimentos, y así obtener productos inocuos y asimismo disminuir los riesgos asociados a la producción o distribución de alimentos.

Cabe resaltar que, la norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007 establece los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos gastronómicos para garantizar la inocuidad de los alimentos, durante los procesos de recibo de materia prima, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización y servicio de los alimentos (NTS-USNA 007, 2005). Asimismo, se debe acudir a la norma técnica sectorial NTS-TS 004 para conocer más a fondo los requisitos de sostenibilidad ambiental y sociocultural que demanda un establecimiento gastronómico (NTS-TS 004, 2008).

De igual modo, en temas de calidad en seguridad alimenticia es necesario consultar la ISO 22000, la cual desglosa todas las actividades de un establecimiento gastronómico con los pre-requisitos y los principios del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC), el cual se fundamenta en un sistema de control que permite la vigilancia de amenazas de tipo microbiológico, físico o químico (NTC-ISO 22000, 2005).

Metodología

Con el fin de responder a la problemática del presente proyecto, se desarrollarán metodologías explicativas, cualitativas y cuantitativas, a partir de fuentes primarias y secundarias, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos para el plan de negocios. Según Cerda (1993) el método explicativo busca definir “el porqué de las cosas y de los fenómenos. Una cosa es recoger datos, descubrir hechos y describir situaciones y otra muy diferente es saber por qué ocurren” (p.76). En esta investigación se busca exponer el sentido y razón de la dieta baja en FODMAPs, con el motivo de analizar, sintetizar e interpretar su aplicación en un restaurante. Además, según el autor



“en el campo de las ciencias sociales existen dos enfoques diferentes a nivel de la explicación: un tipo de explicación diacrónica que busca los factores antecedentes, históricos o genéticos de las cosas que investiga y la explicación sincrónica, que no contiene esa referencia temporal a factores sucesivos” (pág 76).

Aunado a lo anterior, cabe aclarar que para el desarrollo de la metodología explicativa, se utilizará el enfoque metodológico de explicación diacrónica, en el que se investigarán antecedentes de la dieta, con el fin de dar a conocer claramente sus características (Cerde, 1993).

Por otro lado, se recurrirá al método cuantitativo, el cual trabajará con un enfoque matemático para cuantificar y analizar la información que surja en la ejecución de encuestas o muestreos estadísticos. Finalmente, se aplicará el método cualitativo, el cual concibe las comunicaciones verbales y no verbales, mediante entrevistas estructuradas, no estructuradas, así como registros narrativos basados en comunicaciones personales con docentes, médicos especializados en gastroenterología y propietarios de restaurantes . Esto con el motivo de observar, analizar y estudiar las respuestas de los participantes entrevistados y encuestados frente a la oferta del restaurante (Bautista, 2011).

De igual forma, se implementará el modelo Canvas desarrollado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2009). Esta metodología permitirá definir cada uno de los objetivos establecidos en el plan de negocio, ya que contempla los contenidos conceptuales, estratégicos, administrativos y financieros del plan de negocio en los 9 módulos que posee.



Con base en lo anterior todo, se establecerán por cada objetivo, las herramientas analíticas y técnicas de recolección, así como los tipos de fuentes primarias y secundarias (Tabla 2).

Tabla 2. *Herramientas analíticas, técnicas de recolección y tipos de fuentes por objetivo.*

Objetivos	Herramientas analíticas/técnicas de recolección	Tipos de fuentes
Analizar la dieta FODMAPs y su impacto en la población de Bogotá.	Revisión de textos basados en la dieta baja en FODMAPs.	<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria: Libros, revistas, artículos de periódico y artículos científicos sobre la dieta baja en FODMAPs.
Determinar los factores que influyen en la dinámica de oferta y demanda potenciales del restaurante.	Encuestas Revisión de textos sobre oferta y demanda potencial de un restaurante. Modelo Canvas.	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria: Población local de Bogotá. • Secundaria: estadísticas de Acodrés, libros de gastronomía, revistas y artículos de periódico.
Elaborar el modelo de negocio del restaurante con base en el modelo CANVAS.	Modelo Canvas. Análisis DOFA	<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria: Libros sobre gestión administrativa en restaurantes.
Definir la proyección financiera del restaurante para los primeros cinco años.	Revisión de textos con base a guías de proyección financiera. Modelo Canvas	<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria: Libros, revistas y guías sobre proyección financiera y manejo de la contabilidad.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).



Plan de negocios restaurante Terra

Capítulo I: Caracterización de la dieta baja en FODMAPs

De manera a entender de forma más clara los desórdenes y síntomas estomacales relacionados con la ingesta de alimentos, resulta necesario comprender el intestino, su estructura y su funcionamiento. El intestino, también conocido como tracto gastrointestinal o tracto digestivo, tiene como principal objetivo el tomar los alimentos ingeridos y desintegrarlos para poder extraer la energía y nutrientes, y luego expulsar los desechos. Cabe aclarar que en este proceso, el intestino también se encarga de proteger el organismo de elementos tóxicos (Gibson y Shepherd, 2013).

El tracto digestivo podría entenderse como un tubo que va desde la boca hasta el ano, que mide alrededor de 3 a 4 metros, que está compuesto por gran variedad de capas y que se divide en varias zonas en las que se desarrollan funciones específicas. Después de ingerir el primer trozo de comida, este ingresa al esófago donde el alimento se liquidifica y se esteriliza. Es allí donde inicia la digestión. Luego, se pasa al intestino delgado, donde los alimentos son reducidos a grupos sencillos de azúcares, aminoácidos y ácidos grasos; además es ahí donde se absorben los nutrientes. Los elementos restantes, pasan al intestino grueso en



donde el agua y las sales minerales son absorbidas. Finalmente, los desechos son excretados a través del ano (Gibson y Shepherd, 2013).

Lo anterior permite afirmar que el proceso de digestión es complejo, por lo que cuando algunas partes del tracto digestivo no realizan sus funciones de manera adecuada, se desencadenan reacciones negativas. De estas derivan términos como alergias alimentarias, hipersensibilidad alimentaria e intolerancias alimentarias. Con frecuencia, estas son nombradas sin distinción. Sin embargo, existen 2 tipos de reacciones adversas a la ingesta de alimentos. La primera, es denominada como reacción inmunitaria, en la que el organismo reacciona de manera negativa a algunas proteínas presentes en los alimentos y en la que se ve envuelto el sistema inmune. Estas reacciones, también conocidas como hipersensibilidades alimentarias, son poco comunes y se estima que afectan a una de cada 50 personas. La segunda, hace referencia a reacciones no inmunitarias, relacionadas con la intolerancia a algunos alimentos, que afectan a una de cada 5 personas. Es a esta categoría a la que pertenece el síndrome de intestino irritable (Gibson y Shepherd, 2013).

1.1. Definición del síndrome de intestino irritable

El síndrome de intestino irritable [SII], es considerado como un desorden funcional del intestino que genera dolencias abdominales o alteraciones del hábito del movimiento intestinal y en ciertas ocasiones va acompañado de distensión abdominal (Organización mundial gastroenterología, 2009; Gibson y Shepherd, 2012). Aunque aún no se tiene certeza absoluta sobre sus causas, se cree que el padecimiento de este síndrome puede deberse a malos hábitos alimenticios, factores genéticos, estrés, niveles elevados de bacterias intestinales, así como a infecciones microbianas y parasitarias (Monash University, 2016a; Gibson y Shepherd, 2013).



Lo que sí es claro es que el sistema nervioso está involucrado y que este controla el tracto digestivo a través del sistema nervioso entérico (SNE). Cuando el SNE está mal sintonizado, el resultado es una respuesta extra sensitiva de los nervios del tracto gastrointestinal denominada como hipersensibilidad visceral (Gibson y Shepherd, 2013). Lo anterior desencadena síntomas como hinchazón, distensión, dolor abdominal, discomfort, cambios en los hábitos intestinales, variaciones en la heces, flatulencia, ruidos estomacales y fatiga (Gibson y Shepherd, 2013).

Además, de acuerdo con la Organización Mundial de Gastroenterología, alrededor del 20 % de la población mundial se ve afectada por estas dolencias que igualmente causan entre el 25% al 50% de las consultas al gastroenterólogo. Aunque estas dolencias no distinguen razas ni géneros, las mujeres están más predispuestas a padecerlo, en una relación de 3 a 1 (Romero, et al., s.f.). Además, este padecimiento es la segunda causante de ausentismo laboral y afecta el diario vivir de los pacientes en ámbitos cotidianos del ser humano, tales como el social, sexual, laboral, ocio, entre otros (Romero, et al., s.f.; Tobón, et. al 2005), puesto que limitan la vitalidad, las esferas emocionales y sociales, así como la función física de los pacientes y, por ende, su calidad de vida (Hahn, B., et. al 1997).

Existen 3 maneras de tratar esta condición: medicación, terapias psicológicas y dieta. Con relación a la medicación, se sabe que sus efectos son limitados debido a que no existe un medicamento que cure el síndrome, sino medicamentos que tratan algunos de los síntomas, tales como la ansiedad, diarrea y dolor abdominal. Las terapias psicológicas han tenido buenos resultados, debido a que reducen el estrés, una de las principales causas del SII (Gibson y Shepherd, 2013).



Sin embargo, tratándose del sistema digestivo, la mayor recomendación de los especialistas es cuidar la dieta. Además, tanto médicos como pacientes saben que algunos alimentos pueden exacerbar los síntomas, por lo que se recomienda eliminar comidas rápidas y excesos. Lo anterior resulta abstracto para los especialistas y pacientes, debido a la gran variedad de productos alimenticios existentes. Por esta razón, el estudio realizado por el doctor Peter Gibson en la Universidad de Monash (Melbourne, Australia), en el que se ha probado que una dieta baja en hidratos de carbono FODMAPs, reduce los síntomas del síndrome de intestino irritable, resulta de vital ayuda para quienes viven con esta condición ((Monash University, 2016a; Gibson y Shepherd, 2013).

En efecto, los investigadores de esta universidad han estudiado los factores dietarios que causan los síntomas ya mencionados. De esta manera, se determinó que los carbohidratos fermentables FODMAPs presentes en los alimentos, desencadenan los síntomas del SII (Monash University, 2016a).

1.2. Definición de los hidratos de carbono FODMAPs

De acuerdo con Sue Shepherd y Peter Gibson, las personas que padecen de SII, encuentran más atractivo en cambiar su dieta diaria, a tomar medicamentos constantemente, debido a que tienen la concepción de que de esta manera, están tomando acciones para reducir sus síntomas. Otros, consideran que el mejor camino es el de medicarse, esperando curarse rápidamente, Lo que no saben es que más adelante terminarán cambiando su dieta, debido a que los medicamentos son solo paliativos y a que este síndrome no tiene cura (Gibson y Shepherd, 2013).



De ahí que la vía más atractiva para mejorar la calidad de vida de los pacientes sea el aplicar la dieta baja en hidratos de carbono FODMAPs, debido a que permite reducir los síntomas ligados al SII (Monash University, 2016b; Gibson y Shepherd, 2013).

a. ¿Qué son los FODMAPs?

Los FODMAPs son hidratos de carbono fermentables, lo que quiere decir que son indigeribles. Estos carbohidratos o azúcares, dan origen al acrónimo FODMAP (en inglés) ([Tabla 3](#)).

De acuerdo con los doctores Shepherd y Gibson, los FODMAPs poseen tres características que dan origen a los síntomas de SII:

- I. No son absorbidos por el intestino delgado: estos azúcares no son absorbidos como debieran en el intestino delgado (Gibson y Shepherd, 2013).
- II. Su absorción lleva agua al intestino: lo anterior crea un sobreesfuerzo del intestino por diluir estos hidratos de carbono. De ahí que se fuerce el ingreso de agua al intestino, generando diarrea y dolor abdominal, este último derivado del esfuerzo muscular del intestino (Gibson y Shepherd, 2013).
- III. Son calificadas como “comida rápida” para las bacterias presentes naturalmente en el intestino grueso: una vez en el colon, estos azúcares son fermentados por las bacterias del intestino, lo que genera gases como el hidrógeno, dióxido de carbono y metano (Gibson y Shepherd, 2013).

Son estas tres características las que confirman la posición del centro médico de la Universidad de Stanford, según la cual un alto nivel de FODMAPs en la dieta diaria, produce efectos osmóticos que llevan agua al intestino, lo que deriva en síntomas de diarrea o



deposición blanda. Asimismo, al ser estos fermentables por las bacterias en el tracto intestinal, producen gases, distensión o dolores abdominales (Stanford University Medical Center, 2014).

Finalmente, es importante mencionar que un mismo plato puede contener varios tipos de FODMAPs y que su efecto sobre el tracto digestivo es acumulativo. Esto significa que la severidad de los síntomas incrementa de manera proporcional a la cantidad de azúcares FODMAPs presentes en el plato consumido (Gibson y Shepherd, 2013).

1.3. Impacto de la dieta baja en FODMAPs en la población que padece de trastornos funcionales del intestino (no inmunitarios), y que desean reducir o prevenir el SII.

Para comprobar la efectividad y el impacto de la dieta baja en azúcares FODMAPs, el equipo de investigación de la universidad de Monash en Australia, liderado por los doctores Sue Shepherd y Peter Gibson, realizó dos experimentos. El primero de ellos consistió en tomar un grupo de personas que padecen de SII y explicarles de qué trata la dieta, así como la manera en la que debe ser implementada. De esta manera se determinó que 4 de cada 5 personas encontraron que aplicar la dieta es sencillo. Además, 3 de cada 5 pacientes afirmaron que el aplicar la dieta les resultó beneficioso para la reducción de síntomas estomacales, siendo incluso más efectiva que los medicamentos que les han sido formulados para su condición de salud (Gibson y Shepherd, 2013).

Sin embargo, con este primer acercamiento no era posible determinar la mejoría de los pacientes no tenía relación con el efecto placebo, por lo que se procedió a realizar un segundo experimento en el que 25 de los pacientes que habían experimentado mejoría con la dieta baja en FODMAPs, fueron llamados nuevamente. A todos se les aplicó la dieta



FODMAP por 22 semanas. Sin embargo, cada dos semana se le ofrecía a la mitad grupo una bebida que contenía azúcares FODMAP, y al resto una bebida de color y sabor idéntico libre de FODMAP. Cabe aclarar que los participantes nunca supieron que había dos tipos de bebidas diferentes y que las consumían creyendo que hacían parte de la dieta baja en FODMAPs. Además, se les solicitó a los 25 participantes que cada día le dieran un puntaje al grado de severidad de los síntomas que presentaban (Gibson y Shepherd, 2013).

Los resultados obtenidos tras las 22 semanas de experimentos, y publicados en la revista *Clinical Gastroenterology and Hepatology* de la Asociación Americana de Gastroenterología, arrojaron que en los periodos en los que los participantes ingerían FODMAPs, los síntomas del SII eran más marcados, frecuentes e intensos. De ahí que como conclusión del estudio se haya afirmado que la mejora de los síntomas del SII se debía a la reducción en el consumo de hidratos de carbono FODMAPs. Además, se han desarrollado experimentos subsecuentes en los que se le suministran, a un grupo de personas, platos preparados sin basarse en la dieta y platos bajos en FODMAPs. Finalmente, los resultados clínicos han demostrado de igual manera que los síntomas del SII e incluso de enfermedades como la de Crhon y la colitis ulcerativa, se reducen tras el seguimiento de esta dieta (Gibson y Shepherd, 2013).

1.4.Trascendencia de la creación de un restaurante cuya oferta se fundamente en una dieta baja en FODMAPs.

La idea del presente plan de negocio, nace a partir de la concepción del recinto conocido como restaurante como más que un “establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local”, como lo define la Real Academia de la Lengua Española (2014). En efecto, esta idea de negocio busca



responder al concepto bajo el cual se acuñó el término restaurante en 1775. Se dice que, en una panadería cercana al museo de Louvre, un panadero escribió en una pizarra “venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego vos restaurabo”, que en español traduce “venid a mi casa hombres que tenéis el estómago débil y yo os restauraré” (Baker et. al, 2001).

Por esta razón, para el presente plan de negocio, se tomará en cuenta esta definición dado que se espera desarrollar una oferta gastronómica basada en una dieta baja en FODMAPs que impacte positivamente la salud de los comensales puesto que mediante, su aplicación se podría llegar a reducir los síntomas derivados del consumo de carbohidratos FODMAPs que incrementan los malestares de aquellas personas que padecen de SII (Monash University, 2016b). De este modo, el producto ofrecido pretende responder a dos necesidades definidas como básicas o fisiológicas por Abraham Maslow. Por un lado, se busca responder a la necesidad fisiológica de estar en un adecuado estado de salud, mientras que por el otro, se espera satisfacer la necesidad de alimentación (Maslow, 1991).

Es así como se busca responder a las necesidades de alimentación y salud, mediante la satisfacción del deseo de consumir comida agradable sin riesgo a presentar quebrantos de salud. En este caso, se plantean 3 características técnicas para el producto a ofrecer, con miras a satisfacer dicho deseo:

- Preparaciones basadas en la dieta baja en hidratos de carbono FODMAPs.
- Algunos platos libres de gluten y vegetarianos.
- Platos elaborados con ingredientes saludables.

Son estas características las que permitirían que el cliente percibiera beneficios relacionados con la posibilidad de comer fuera de casa sin riesgo a enfermarse, la prevención



y disminución de los síntomas del síndrome de intestino irritable y por ende, el mejoramiento de su calidad de vida.

Capítulo II: Caracterización del sector

2.1. Aspectos generales del sector de restaurantes en Colombia

a. Identificación de la actividad económica de la idea de negocio (Clasificación CIIU).

En primera medida se determinó la actividad económica aplicable a los restaurantes que venden comidas a la mesa, través de la consulta del código CIIU², con el fin de poder utilizar dicho código para el estudio de las variables del sector, que posee el Sistema de Información y Reporte Empresarial de la Superintendencia de Sociedades (Bogotá Emprende, 2013). Para el caso de un establecimiento gastronómico y según la versión 4 del CIIU, el código correspondiente hace parte de la división 56 hace parte de la división 56 de “Actividades de servicios de comidas y bebidas”. En efecto, el código sería el 561 que relaciona “actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas”, cuya subcategoría 5611 hace referencia a establecimientos en los que se expenden comidas preparadas a la mesa (DANE, 2012).

² El Código CIIU hace referencia a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Cabe aclarar que de acuerdo con la Resolución 000139 de 2012 existen 99 divisiones para clasificar las actividades económicas.



b. Principales Empresas del Sector

A nivel nacional, se destacan las siguientes empresas por ser las que más ingresos obtuvieron en 2015. En efecto, estas 10 organizaciones pueden ser consideradas como las más reconocidas al interior de los establecimientos que desarrollan la actividad 5611 de expendio de comida preparadas a la mesa ([Tabla 4](#)) (SIREM, 2017).

En lo que respecta a la ciudad de Bogotá, las 10 empresas del sector, que obtuvieron para el 2015 los mayores ingresos son las listadas en la [tabla 5](#).

Cabe aclarar que al comparar las 10 empresas con más ingresos a nivel nacional ([Tabla 4](#)) con las ubicadas en Bogotá ([Tabla 5](#)), es posible observar que 8 de las 10 organizaciones más importantes del sector de restaurantes en Colombia, se ubican en la capital ([Tabla 6](#)). Lo anterior permite suponer que Bogotá es una buena ciudad para ubicar un restaurante, pero también es indicio de que la competencia en Bogotá es mucho más fuerte.

c. Distribución geográfica de las empresas del sector

De acuerdo con información de la Superintendencia de Sociedades, en 2015 del de establecimientos que se encontraban desempeñando la actividad clasificada según el CIUU como 5611, el 65% se ubica en la ciudad de Bogotá. Del 35% restante, el 7% de estas empresas se encuentra en el departamento de Antioquia, el 6% en Bolívar, el 5% en Valle y el 17% restante en diferentes departamentos del país ([Figura 3](#)) (SIREM, 2017).

Teniendo en cuenta que Bogotá es la ciudad en donde más se concentra el sector de restaurantes resulta interesante determinar en qué zonas de la capital, es más notoria su presencia. De acuerdo con La Barra (2010), en la ciudad de Bogotá, los establecimientos de comidas se ubican principalmente en las localidades de Usaquén, Chapinero y Kennedy

(Figura 4). Además, esta ciudad es reconocida internacionalmente como potencia gastronómica y debe su buen nombre a la excelencia en el servicio y en la buena comida (La Barra, 2010).

d. Participación del sector en el PIB

El sector de hoteles restaurantes, bares y similares ha contribuido al PIB (entre 2012 y 2016³) en promedio en el 3,39%. Además, la participación del sector ha aumentado año tras año, tal y como se evidencia en la figura 5. En efecto, la contribución del sector de hoteles, restaurantes y similares al PIB colombiano, pasó de 3,2% en 2012 a 3,31% en 2013, luego a 3,37% en 2014, a 3,52% en 2015 y finalmente a 3,56% en 2016. Se evidencia además que los periodos en el que más contribuyó el sector al PIB, fueron los años 2012 y 2014 (DANE, 2016).

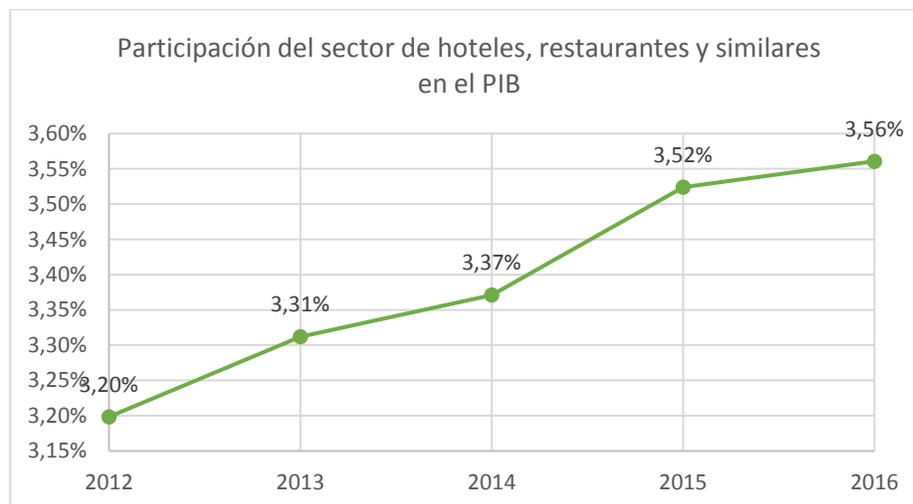


Figura 5. Participación del sector de hoteles, restaurantes y similares en el PIB.
Fuente: Elaboración propia con base en DANE, 2016.

³ El dato utilizado como PIB para el 2016 se desconoce, por lo que se utilizó el acumulado de los 3 primeros trimestres del mismo año.



e. Tasa de crecimiento en ventas

El auge del turismo y el comercio en Colombia a lo largo de los últimos años ha permitido dar crecimiento al sector gastronómico, mediante la creación e inversión en diferentes y variados restaurantes. El desarrollo de esta industria también se debe a un boom gastronómico, que ha surgido por tendencias culinarias entre la sociedad y por la presencia de diversas escuelas de gastronomía a lo largo y ancho del país. Además, el aumento en los ingresos disponibles para gastar y el creciente poder adquisitivo de los consumidores, ha permitido un incremento en la demanda del sector de servicios de alimentación en Colombia y en el mundo (Technavio, 2016).

Además, lo enunciado en el apartado de participación en el PIB, puede deberse a que por ejemplo, entre 2012 y 2011 el sector creció un 9,08% con unas ventas cercanas a \$24 billones de pesos (Ruiz, 2013). En cuanto al año 2014, según RADDAR⁴, la industria gastronómica tuvo un crecimiento del 22%, y los 90.000 restaurantes registrados a la fecha, registraron ventas por un total de \$30,7 billones de pesos (Garzón, 2015).

Paralelamente, en la ciudad de Bogotá, el sector comercio, hoteles y restaurantes con un 29,1%, generó 34 mil nuevos empleos, siendo así la rama de la economía que mayor empleo ofreció en 2014 (Observatorio de la región Bogotá – Cundinamarca, 2014). Asimismo, el consumo de alimentos en restaurantes en 2015 aumentó en un 15% con respecto al 2014 (Bonilla, 2016).

De manera similar, y de acuerdo con la información suministrada por la Superintendencia de Sociedades, (con una muestra de 137 empresas en todo el territorio

⁴ RADDAR: RADDAR Consumer Knowledge Group es una empresa colombiana dedicada a medir el comportamiento consumo de los hogares.

nacional), se evidencia que las ventas del sector han crecido en un 42,3% entre 2012 y 2015. Sin embargo, la figura 5 permite evidenciar que para el último año, se produjo una leve disminución de las ventas (-2,4%). Pese a esto, la tendencia de crecimiento sigue siendo positiva. En cuanto a la tasa de crecimiento se observa que entre 2012 y 2013 se presentó el crecimiento más importante los últimos tres años, con una tasa de crecimiento del 30,4% (Figura 6, Tabla 7) (SIREM, 2017).

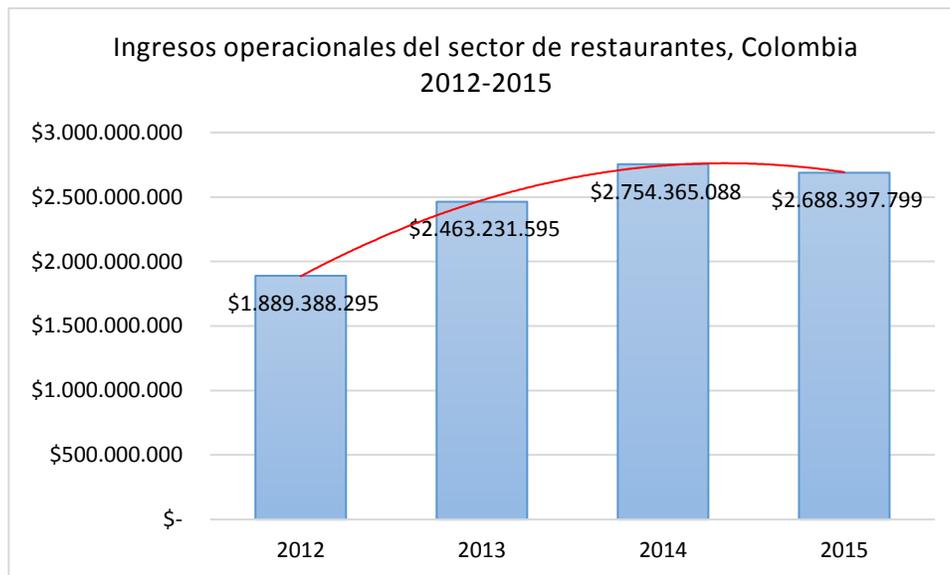


Figura 6. Ingresos operacionales del sector de restaurantes para Colombia, 2012-2015.
Fuente: Elaboración propia con base en SIREM, 2017.

Tabla 7. Tasa de crecimiento en ventas, sector de restaurantes 2012-2015 en Colombia.

Tasa de crecimiento en ventas		
2014	2015	-2,4%
2013	2014	11,8%
2012	2013	30,4%
2012	2015	42,3%

Fuente: Elaboración propia con base en SIREM, 2017.

Lo anterior permite inferir que se trata de un sector de la economía estable y en crecimiento, lo que lo hace llamativo e interesante desde el punto de vista de nuevos emprendimientos.



f. Grado de concentración del sector

Según la Encuesta Anual de Servicios de hoteles, restaurantes y agencias de viajes de 2005, elaborada por el DANE, el 90% de las empresas del sector concentraron únicamente el 25% de la producción. Lo anterior significa que el 10% restante de las empresas es responsable de la mayor porción de producción del sector, es decir del 75% (Figura 7) (DANE, 2005).

Paralelamente, según información del año 2015, el 20% de las empresas es responsable del 80% de los ingresos del sector. Lo anterior significa que durante los últimos 10 años el sector se ha concentrado cada vez más y que por ende, el ingresar al mismo resulta difícil dado que el 80% de las empresas del sector de restaurantes se disputa por tan solo el 20% del mercado (Figura 8) (SIREM, 2017) De ahí que resulte indispensable el desarrollo de estrategias de diferenciación que permitan la competitividad de sostenibilidad de un nuevo modelo de negocios.

2.2. Desempeño del sector

Tabla 8. *Indicadores del sector de restaurantes en Bogotá, 2012-2015.*

Indicadores financieros sector gastronómico en Bogotá

	2012	2013	2014	2015	Promedio
Indicadores de liquidez					
Razón corriente	0,94	1,00	0,97	0,97	0,97
Prueba ácida	0,79	0,79	0,83	0,79	0,80
Indicadores de actividad					
Periodo promedio de inventarios (días)	24,955	28,4874	26,045	31,115	27,651
Rotación de activos fijos (veces)	7,678	10,127	8,856	10,297	9,240
Rotación de activos totales (veces)	1,630	1,562	1,589	1,586	1,592
Periodo promedio de cobro (días)	35,490	34,335	36,375	32,447	34,662
Indicadores de endeudamiento					
Endeudamiento total	51,6%	60,2%	61,4%	61,3%	58,6%
Razón de cobertura de intereses	1,052	2,293	2,260	2,640	2,061
Indicadores de rentabilidad					



Margen bruto	52,277%	54,071%	54,087%	56,864%	54,325%
Margen operacional	3,702%	3,286%	3,464%	4,172%	3,656%
Margen neto	1,775%	1,596%	0,329%	0,555%	1,064%
Roe	5,976%	6,267%	1,354%	2,274%	3,968%
Roa	2,893%	2,268%	0,523%	0,881%	1,641%

Fuente: Elaboración propia con base en SIREM, 2017.

a. Indicadores sectoriales de liquidez

De acuerdo con los resultados obtenidos, es posible determinar que la razón corriente y la prueba ácida son inferiores a 1. En efecto la razón corriente para estos 4 años es en promedio de 0,97, lo que representa una situación de iliquidez muy tenue, teniendo en cuenta que el sector se encuentra cerca de una relación 1 a 1 para este indicador. Por otro lado, partiendo de una razón corriente promedio de 0,97, la prueba ácida llega al 0,8, resultado para nada negativo, teniendo en cuenta que, aunque el sector maneja grandes cantidades de inventarios de alimentos y bebidas, este rubro hace decrecer el indicador en apenas 0,17 puntos ([Tabla 9](#)) (SIREM, 2017).

b. Indicadores sectoriales de actividad

El sector presenta indicadores de actividad adecuados teniendo en cuenta que los inventarios rotan en promedio cada 28 días, rotación esperada para el sector debido al carácter perecedero de los alimentos. Por otro lado, por cada peso invertido en activos fijos se generan en promedio 9,2 pesos de ingresos. De manera similar, por cada peso invertido en activos totales se generan 1,5 pesos de ingresos, en promedio. Finalmente, se evidencia una situación de cartera coherente teniendo en cuenta que en el sector se realizan ventas a crédito cuando se trata de la realización de eventos con pagos a 30 o 35 días. De ahí que un promedio de 35 días para la rotación de cartera resulte adecuado ([Tabla 10](#)) (SIREM, 2017).



c. Indicadores sectoriales de endeudamiento

El sector posee un porcentaje de endeudamiento promedio de 58,6%, lo que permite inferir una situación saludable frente al endeudamiento. En efecto, 40% de los activos de las empresas es financiado por ellas mismas. Además, los gastos financieros impactan de manera muy tenue a las empresas del sector, por lo que se puede afirmar que este sector sabe manejar adecuadamente sus niveles de endeudamiento ([Tabla 11](#)) (SIREM, 2017).

d. Indicadores sectoriales de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad para el sector reflejan una situación compleja desde el punto de vista de los costos y gastos operacionales⁵. En efecto, pese a contar con un margen bruto de 54,325% en promedio, el margen operacional es de tan solo 3,656%. Esto quiere decir que el margen se reduce en un 51% que es destinado al pago de costos y gastos. Por esta razón el margen neto no es sino del 1,064%, por lo que por cada peso vendido, y después de cubrir costos, gastos e impuestos, la empresa no gana sino 1,064 pesos ([Tabla 12](#)) (SIREM, 2017). Es debido a esto que, para la formulación de un plan de negocios para una empresa de este sector, será clave diseñar estrategias de eficiencia en costos y gastos

2.3 Análisis estratégico del sector

a. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Con el fin de analizar el sector de restaurantes de comida saludable o que aplican alguna dieta específica, en la ciudad de Bogotá, se hizo uso del modelo del diamante de Porter, con miras a analizar los elementos potenciales que pueden impactar a un restaurante

⁵ Lenguaje utilizado por la Superintendencia de Sociedades en el Sistema de Información y Reporte Empresarial [SIREM], 2017. Se hace alusión a costos en lo referente los desembolsos contemplados para el cálculo del margen bruto y se habla de gastos con relación a aquellos desembolsos tenidos en cuenta en el cálculo de los márgenes operacional y neto.



cuya oferta se fundamente en una dieta baja en FODMAPs. De este modo, se identificaron los competidores potenciales, compradores, proveedores y sustitutos del sector, factores que pueden impactar a la empresa Terra (Amaya, 2005).

En primera medida, los competidores potenciales de Terra, son los restaurantes que entren al mercado y que apliquen una dieta en específico o que ofrezcan comida saludable. Estos podrían ofrecer una dieta vegana, vegetariana, celiaca, entre otras, con productos y alimentos frescos y saludables para los comensales. En cuanto a nuestros competidores directos son aquellos establecimientos que se encuentran ubicados estratégicamente en la zona de Chapinero alto (Zona G) y aplican una dieta en específico, tales como Suna y Freshii, entre otros mencionados en el numeral 3.1.b.

Por otro lado, los sustitutos de Terra son restaurantes que no prestan el mismo servicio, pero que reemplazan la principal necesidad del segmento (Amaya, 2005). En este caso, se trataría de restaurantes de comida internacional o nacional, que satisfacen la necesidad de alimentación de los clientes, sin tener relación directa con la comida saludable o baja en FODMAPs.

En lo que concierne a los proveedores, estos son aquellos que suministran insumos y equipos para el funcionamiento de la operación de un restaurante (Amaya, 2005). Para Terra, la capacidad de negociación con los proveedores es reducida, ya que las materias primas a utilizar, libres de modificaciones y de pesticidas, son costosas. Sin embargo, la capacidad de negociación puede variar dependiendo de los periodos de cosecha.

Finalmente, el poder de negociación con los clientes es mínimo debido a que nuestros clientes son personas que buscan platos saludables, preparados con productos naturales y



libres de pesticidas. Por lo anterior, se infiere que el cliente exige materias primas naturales y no aceptará productos de calidad inferior ([Figura 9](#)).

Capítulo III: Estudio de mercado

3.1. Análisis situacional

a. Estudio de mercado

Según Alejandro Schnarch, para el desarrollo de un plan de negocios, es imperativo realizar un análisis situacional en el que se estudien por un lado las tendencias y las variables sociales, demográficas, políticas y económicas que influyen en el mercado. Finalmente, se debe elaborar el análisis de consumidor del producto, para luego continuar con la identificación y análisis de los competidores directos (2013).

i. Análisis de tendencias.

Actualmente, es posible encontrar tendencias globales y nacionales que se relacionan con el objeto del presente plan de negocios. Estas tendencias deben ser tenidas en cuenta, de manera a establecer cuáles serán las estrategias a implementar y en qué lapso de tiempo deben ser ejecutadas, con el fin de obtener los mejores resultados para la organización.

En primera medida, de acuerdo con lo mencionado por la consultora Euromonitor International, en la Encuesta Global de Tendencias del año 2016, se evidencia una creciente tendencia de consumo de alimentos naturales. A partir de este estudio se pudo determinar que un 45% de las personas encuestadas manifestó su gusto hacia productos naturales, saludables y de origen local, además que un 40% de los encuestados, dijo preferir productos que no poseen ingredientes artificiales y ni con grandes cantidades de azúcar. De igual manera, este estudio permitió conocer que los restaurantes de comida rápida han iniciado la introducción de productos más saludables en su oferta (Euromonitor International, 2016).



Además, según la misma firma consultora – en su estudio de las 10 tendencias de consumo para 2017- surge la tendencia a la elaboración de productos que respondan a enfermedades o discapacidades (Euromonitor Internacional, 2017). Paralelamente, se evidencia una tendencia enfocada hacia el amor por la comida auténtica y natural, debido a que los consumidores buscan alimentarse con productos saludables y orgánicos (Euromonitor Internacional, 2017).

Lo anterior coincide con lo expuesto en el informe *Global Foodservice Market* desarrollado por Technavio, en el que se asegura que el creciente mercado de alimentos, proyectado para los años 2016-2020, producirá un cambio en la demanda dado que el cliente tendrá una inclinación- cada vez más constante- hacia un estilo de vida saludable y buscará adquirir alimentos o productos personalizados. Además, según este informe, el sector de restaurantes saludables fijará su oferta a clientes *millennials*, puesto que estos han cambiado su dieta alimenticia por productos saludables, preparados a partir de ingredientes frescos, menos procesados y sin ingredientes artificiales (Technavio, 2016).

Es importante resaltar, que los consumidores son cada vez más conscientes de la influencia que tienen los hábitos alimenticios en la calidad de vida, por lo que demandan opciones de alimentación más saludables, que permitan obtener beneficios en aspectos de salud y estado físico. Por esta razón, las organizaciones se han asesorado por expertos (médicos, nutricionistas, chefs, deportólogos, etc.) con el fin de crear y ofrecer productos que suplan esta demanda. Este fenómeno sin precedentes, ha hecho del bienestar un símbolo de estatus, teniendo en cuenta que el deseo de mantenerse en forma y saludable se ha tornado prácticamente universal (Euromonitor International, 2017).



En Colombia, también se ha implantado esta tendencia hacia la comida sana, puesto que, según Fenalco, los colombianos se preocupan más cada vez por la salud y sienten una obsesión por consumir alimentos sanos (Gómez, 2013). Es importante aclarar que de acuerdo con la agencia consultora Nielsen, las ventas de comidas saludables, en Colombia, crecieron en un 4,98% para 2013 (Nielsen, 2014). Además, según datos del Instituto Distrital de Turismo [en adelante IDT], para el año 2015 existían en Bogotá, 20 establecimientos dedicados a ofrecer alimentos, con base en la oferta de comida orgánica, libre de químicos, fertilizantes o alteraciones genéticas (Ramírez, 2015).

Además, según un estudio global de Nielsen (2015) sobre salud y bienestar, desarrollado en 60 países de África, América Latina, Norteamérica, Asia, Europa y Medio Oriente, el 79% de los colombianos encuestados es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales y además un 72% considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales. Asimismo, un 61% de los encuestados manifestó la importancia de que la comida posea vegetales y frutas e igualmente un 53% de las personas declaró su interés por que los alimentos no posean colores artificiales (Nielsen, 2015).

Por otra parte, según un estudio global sobre salud y percepciones de ingredientes desarrollado por Nielsen en el segundo semestre del 2016, el 42% de los hogares colombianos, al menos una persona sufre de alguna alergia hacia algún alimento. Además, un 60% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial. A partir del estudio realizado, se pudo conocer que un 8% de los colombianos encuestados practica una dieta flexitariana, un 4% sigue una dieta vegetariana, un 2% una dieta vegana, un 1% ejerce la dieta Kosher y un 7% prescinde el



gluten de su dieta. Asimismo, las creencias o convicciones personales son la principal motivación de los colombianos encuestados para seguir alguna dieta (Nielsen, 2016a).

Lo anterior explica el que César Caicedo -presidente de Colombina- afirme que para 2016 el consumo de productos saludables movió alrededor del 20% del consumo total del país y se estima que crezca anualmente en un 10% (Procomer, 2016).

ii. *Saturación del mercado y competidores entrantes y salientes.*

En lo que respecta a la saturación del mercado, es importante mencionar que de acuerdo con Marcelena Novoa, propietaria de una franquicia de Gokela, la demanda de comida saludable en la ciudad es considerablemente alta, y supera ampliamente la oferta existente ([Apéndice 3](#)). Paralelamente, tal y como ya se había mencionado anteriormente, según el IDT para en 2015, había 20 establecimientos, entre panaderías, restaurantes y cafeterías, en los que se comercializaban productos orgánicos (Ramírez, 2015). Además, de acuerdo con el IDT, Bogotá es la ciudad colombiana en la que la tendencia de consumo de comida saludable, está más desarrollada. Sin embargo, de acuerdo con consumidores bogotanos de productos saludables, entrevistados por RCN Radio, el número de restaurantes saludables en la ciudad es muy reducido (Ramírez, 2015).

Es por esta razón que se puede considerar que este mercado no se encuentra saturado, sino que, por el contrario, es un mercado en el que aún pueden ingresar gran número de empresas, de manera a satisfacer los niveles de demanda relacionada con comida saludable. Cabe aclarar, que esta situación no ha pasado desapercibida y explica la reciente llegada de franquicias de restaurantes de comida saludable como Gokela y Freshii.

En cuanto a la primera, se trata de una franquicia colombiana fundada en 2012 en Cartagena que abrió sus puertas en Bogotá apenas en diciembre de 2016 (Gokela, 2016). En



lo que respecta a Feshii, es una franquicia canadiense nacida en 2005 que arribó a Colombia en 2013 y cuenta actualmente con 5 sedes en la capital (Freshii, 2017; La Barra, 2013). De esta manera, es posible observar que existe una tendencia hacia la entrada de un mayor número de competidores al mercado.

iii. Ciclo de vida del producto.

Los productos tienen un ciclo de vida, que puede ser graficado en términos de ventas en función del tiempo. De esta manera el cambio en el comportamiento de las ventas en el tiempo, refleja el estado en el que se encuentra el producto ofrecido en el mercado. Es así como un producto puede encontrarse en cuatro etapas diferentes: Introducción, crecimiento, madurez y declinación. En este caso, se tomará como producto, la comida saludable preparada en restaurantes (Schnarch, 2013).

De manera a determinar en qué fase del ciclo se encuentra el producto, se debe tener en cuenta que la tendencia a consumir alimentos frescos y saludables es cada vez más común y se encuentra en crecimiento. Esto evidencia que la tendencia global de consumo de alimento saludables, es cada vez más fuerte y nace del deseo de consumir comidas naturales, elaboradas con productos saludables y orgánicos (Euromonitor International, 2017).

Según Marcelena Novoa, propietaria de una franquicia de Gokela en Bogotá, esta tendencia se encuentra en auge en la capital Bogotana. Además, agrega que aunque hace unos años el producto se encontraba en una etapa de introducción, actualmente el mercado ya se halla en la etapa de crecimiento. Según Novoa, esto se debe a que el mercado ha crecido rápidamente, a que se evidencia la entrada de más competidores directos y a un rápido crecimiento de las ventas (Apéndice 3).



Debido a lo anterior se puede determinar que el producto de comidas saludables preparadas en restaurantes se encuentra en crecimiento. En efecto, se evidencian características propias de esta etapa como, un alto ratio de crecimiento del mercado, la entrada de competidores que imitan el producto y un rápido crecimiento de las ventas (Schnarch, 2013).

b. Análisis del consumidor

De manera a analizar al consumidor, se elaboró una encuesta ([Apéndice 1](#)) que consta de 15 preguntas. Esta, fue aplicada a comensales de restaurantes de comida saludable, en la ciudad de Bogotá, los días sábado 24, domingo 25, miércoles 26 y jueves 27 de marzo de 2016. Cabe resaltar, que este instrumento de recolección de información fue estructurado con base en la propuesta de Alejandro Schnarch (2013), las cuales son:

- Sociodemográfica: sexo, edad, estado civil y ocupación y pregunta 1.
- Ventajas buscadas con el producto: preguntas 3 y 4.
- Perfil y estilo de vida del cliente : preguntas 2, 5 y 6.
- Comportamiento de compra: preguntas 7, 8, 9, 10 , 11, 12, 13, 14 y 15.

i. Encuesta

Tabla 13. *Ficha técnica de la encuesta.*

Ficha técnica de la encuesta	
Diseño	La encuesta fue diseñada y desarrollada por los estudiantes Stephania Guerrero Bueno y Carlos Alfredo Cujar Lozano.
Objetivo	Identificar las características de la demanda potencial para un restaurante en la ciudad de Bogotá cuya oferta gastronómica se base en la dieta baja en FODMAPs.



Población objetivo	Personas residentes en la ciudad de Bogotá de estrato 4, 5 y 6 que busquen disminuir o prevenir los síntomas del Síndrome de intestino irritable.
Tamaño de la muestra	97 encuestas.
Probabilidad de éxito	90%
Probabilidad de fracaso	10%
Margen de error	5%.
Fecha de realización	Sábado 24, domingo 25, miércoles 26 y jueves 27 de marzo de 2016.

Fuente: : Elaboración propia con base en Secretaría Distrital de Planeación 2011 y 2014.

ii. Muestra

Para poder conocer el número de encuestas a realizar es necesario conocer con antelación el tamaño de la población (N), el nivel de confianza (k), la probabilidad de éxito o proporción esperada (p), la probabilidad de fracaso (q) y el margen de error (e) (Vivanco, 2005). Según lo anterior, se aplica la siguiente ecuación, en donde n es el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{k^2 \times p \times q \times N}{(e^2 \times (N - 1)) + k^2 \times p \times q}$$

Con el fin de determinar la población objetiva, se tuvo en cuenta que de acuerdo con las proyecciones de población de la Secretaría Distrital de Planeación (2014) [en adelante SDP], la ciudad de Bogotá tendría una población total de 7'980.001 habitantes en 2016. De este total 3.861.624 personas son hombres y 4.118.377 mujeres. Además, conforme a lo mencionado por el Diego Francisco de la Torre Cifuentes, gastroenterólogo de la clínica del Country y miembro de la Asociación colombiana de gastroenterología, un 30% de la población bogotana padece de síntomas del síndrome de intestino irritable (SII) (Comunicación personal, Diego Francisco de la Torre, 9 de marzo de 2017, apéndice 6).. De esta manera se procedió a tomar el 30% e la población femenina y de la masculina, que equivalen a 1.235.513 personas y a 1.158.487 respectivamente. Finalmente, se tiene en



cuenta que la oferta del restaurante está principalmente dirigida a población de estratos 4, 5 y 6; y que de acuerdo con la SDP, alrededor del 13,82% de la población bogotana se ubica en estos estratos. Es así como se obtuvo una población ojeativa de 330.939 personas ([Tabla 14](#)).

Después de conocer el tamaño de la población ojeativa, es posible calcular el tamaño de una muestra, en este caso, la cantidad de encuestas a realizar. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, para el presente estudio, el tamaño de la población es de 330.939 personas, el nivel de confianza es del 90%, la probabilidad de éxito es del 90%, la probabilidad de fracaso es del 10% y el margen de error es del 5%. Después de conocer estos datos, se aplicó la fórmula de cálculo del tamaño de una muestra:

$$n = \frac{1,65^2 \times 0.9 \times 0.1 \times 330.939}{(0.05^2 \times (330.939 - 1)) + 1,65^2 \times 0.9 \times 0.1}$$

Tras aplicar la ecuación, se pudo conocer que es necesario aplicar 97 encuestas para tener un estudio completo de las características de la población ojeativo del restaurante.

iii. Análisis de los resultados

Un mercado no es totalmente homogéneo, las empresas y los consumidores se diferencian unos de los otros por las capacidades de compra, la personalidad y las preferencias de compra y además por sus características geográficas, socioeconómicas y culturales. De ahí que, un mercado se divida en diversas categorías, con diferentes rasgos, en segmentos. El análisis de estos segmentos, o segmentación de mercado, debe contemplar cada subgrupo o categoría por elementos de segmentación sociodemográfica, ventajas buscadas, estilos de vida y comportamientos de compra (Schnarch, 2013).



Segmentación sociodemográfica

Por un lado, la segmentación sociodemográfica aplicada a mercados de consumo, utiliza variables de edad, educación, localización, entre otras, para determinar las características personales de los clientes potenciales de un producto (Schnarch, 2013). Para el presente estudio, y a partir de los resultados de las encuestas, se evidenció que $\frac{3}{4}$ de la población encuestada, son mujeres ([Figura 10](#)).

Paralelamente, pudo evidenciarse que los individuos que más visitan establecimientos de este tipo, tiene entre 18 y 29, con una participación del 55% de las visitas. Además, se evidencia que el 28% de los comensales, tiene entre 28 y 59 años de edad. ([Figura 11](#)).

Por otro lado, se evidenció que las personas solteras son las que más visitan restaurantes saludables, ya que un 58% de los encuestados manifestó estar soltero, mientras que un 42% manifestó estar casado/a, quizá debido a que el grueso de los comensales tiene entre 21 y 29 años ([Figura 12](#)). Paralelamente, la gran mayoría de personas que frecuentan estos establecimientos son personas de estratos 4, 5 y 6, que tienen capacidad económica una media-alta o alta. Esto se puede ver evidenciado en las encuestas, que arrojaron que un 48% de las personas pertenece a estrato 4, un 34% a estrato 5 y un 18% a estrato 6 ([Figura 13](#)). Además, según la encuesta realizada, la demanda de estos restaurantes se compone, en su gran mayoría, de estudiantes universitarios (50%), con intereses en adoptar una vida sana y saludable ([Figura 14](#)) (Apéndice 1).

Segmentación por ventajas buscadas



La segmentación por ventajas buscadas se refiere a las necesidades que busca suplir el consumidor en el momento de adquirir un bien o servicio (Schnarch, 2013). Según los resultados obtenidos, la mayoría de los comensales se sienten motivados a elegir restaurantes de esta categoría, como una opción para comer fuera de casa los fines de semana (47%). Entretanto, un porcentaje considerable del 43% manifestó frecuentar estos lugares con el fin de buscar una opción saludable en su alimentación, mientras que tan solo el 10% dijo ir a estos lugares para celebrar fechas especiales, como cumpleaños, aniversarios, grados, entre otros ([Figura 15](#)).

Además, con el fin de satisfacer estas necesidades, un 39% de los encuestados prefiere visitar Suna por la calidad de los alimentos, un 24% opta por ir a Freshii por la rapidez en la preparación de los platos, mientras que, un 14% y 13% se siente más atraído por Bioplaza y Gokela, respectivamente, por su gran oferta gastronómica. Además, a un 13% le agrada ir a Quinoa y Amaranto por su oferta de platos vegetarianos ([Figura 16](#)).

Segmentación por estilos de vida

La segmentación por estilos de vida se basa en la idea de que cada persona desarrolla un perfil de comportamiento diferente frente a las actividades, intereses y opiniones que tiene cada quién (Schnarch, 2013). Según la encuesta, un 40% de los comensales practica actividad física entre 3 y 5 veces al día ([Figura 17](#)) y un 45% asiste al gimnasio ([Figura 18](#)).

Hoy en día, y de manera coherente con lo observado en el estudio de tendencias, un gran número de personas ha optado por aplicar un estilo de vida sano con la práctica de dietas bajas en azúcar, bajas en grasa y carbohidratos, vegetarianas, flexitarianas, libres de gluten, entre otras. De acuerdo a la encuesta, 45% de las personas encuestadas practica una dieta. En efecto, muchos individuos complementan su modo de vida saludable con dietas sin gluten



(12%), vegetarianas (8%), sin el consumo de carnes rojas y embutidos (6%) y disminuyendo el consumo de grasas y carbohidratos (5%) ([Figura 19](#)).

Cabe aclarar que del total de personas que manifestaron aplicar una dieta, el 45% argumentaron que la practican por filosofía de vida 45%, mientras que un 37% manifestó que lo hacen por condiciones médicas. De igual modo, un 18% dijo sentirse motivado a ejecutar una dieta para disminuir peso corporal ([Figura 20](#)).

Según el 100% de las personas que afirmaron practicar una dieta por condición médica, el 42% lo hace con el fin de disminuir los síntomas del síndrome de intestino irritable ([Figura 21](#)). De ahí que, se sustente el hecho de crear un restaurante con una oferta gastronómica que prevenga los SII a través de la dieta baja en FODMAPs.

Segmentación comportamental

La segmentación comportamental permite determinar características de estatus del cliente, grado de fidelización, la frecuencia y los comportamientos de compra de este (Schnarch, 2013). De este modo, según los restaurantes que mencionaron preferir los encuestados, se conoció que, en promedio las personas visitan estos establecimientos 4,56 veces al mes. Además, el 56% de los encuestados manifestó visitar restaurantes saludables entre 1 y 2 veces al mes ([Figura 22](#)).

Definición del consumidor de Terra

De acuerdo a la información analizada anteriormente se determinó, que el mercado de Terra se compone en su mayoría por mujeres entre 21 a 29 años, con estudios universitarios, de estratos 4, 5 y 6, y que practican actividad física regularmente. Además son personas que buscan seguir un estilo de vida saludable. Lo anterior coincide con lo



sustentado por Marcelena Novoa, propietaria de Gokela, quién define a sus clientes principalmente como mujeres entre 20 a 40 años con un nivel socioeconómico medio-alto y alto, que tienen gustos en cuidar su figura personal y gozan de realizar actividad física (Apéndice 3).

Estos individuos en su interés por aplicar una filosofía de vida sana y saludable, buscan, aplican dietas través de dietas bajas en grasas, carbohidratos, azúcares y libres de gluten. Además, hay quienes aplican estas dietas por razones de salud, en su mayoría a causa de los síntomas del SII.

c. Análisis de la competencia

i. ***Identificación de los competidores***

Pese a ser varios los restaurantes en Bogotá que dicen ofrecer platos saludables al público, son pocos los que implementan alguna dieta específica en su carta de alimentos. De los escasos restaurantes que implementan alguna dieta vegana, vegetariana, celiacas, entre otras, y según las encuestas realizadas, fue posible determinar que los más conocidos y visitados son Bioplaza, Freshii, Gokela, Suna y Quinoa y Amaranto.

Paralelamente, estos establecimientos de comida han sido escogidos debido a que poseen características similares, entre sí y con los productos y servicios que ofrecerá el restaurante Terra. A continuación, una breve descripción de cada uno de ellos:

Por un lado, los restaurantes y mini mercados “Bioplaza” situados en Chía, el Nogal, el Chicó y en Usaquén, se caracterizan por su concepto BIO en sus alimentos frescos, saludables, nutritivos y libres de contaminantes. Los platos de “Bioplaza” son orgánicos y naturales, poseen técnicas de cocción sanas por el uso de energía y recipientes no tóxicos, un manejo adecuado de los ingredientes, precisión en porciones y combinaciones acordes en



color, textura, sabor y el uso de vasijas diferentes para alimentos vegetarianos (Bioplaza, 2016).

Paralelamente, con una oferta similar a “Bioplaza”, los restaurantes y mini mercados “Suna” ubicados en el Parque Central Bavaria, en el Centro Internacional y en los Rosales, ofrecen platos elaborados con alimentos sanos y productos orgánicos que garantizan el bienestar de los comensales. Su oferta gastronómica se basa principalmente en pollos, carnes, pescados, pastas, arroces, sándwiches, sopas, ensaladas y postres que pueden ser crudíveros, vegetarianos, veganos o libres de gluten (Suna, 2016).

Asimismo, se encuentra “Quinua y Amaranto”, un restaurante vegetariano que aplica el método *Slow food*, que va en contra justamente de la comida rápida y busca promover el consumo de comida saludable. Este establecimiento ubicado en el barrio La Candelaria busca que sus preparaciones siempre sean “ambientalmente limpias y socialmente justas”. Además, como estrategia de innovación, este lugar no repite menús, puesto que busca destacar la creatividad en cada plato que se elabore (Pulzo, 2016).

Finalmente, se encuentran dos franquicias de comida saludable, una colombiana y otra canadiense. La primera, una cadena cartagenera de restaurantes “Gokela”, emplea el método *fast casual*, el cual consiste en un menú saludable que ofrece alimentos frescos en una barra de alimentos mediante un servicio de comida rápida. Esta cadena se encuentra ubicada en las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Medellín, Montería, Valledupar y Bogotá (Gokela, 2016).

La segunda, es la cadena de restaurantes “Freshii”, que maneja una oferta vegetariana, que tiene como lema *Eat and energize* (Come y energízate) y busca ofrecer comida fresca y



saludable para los consumidores. Esta franquicia busca mitigar el exceso de plástico no biodegradable, el consumo exagerado de energía y las comidas grasosas procesadas. Algunos de sus establecimientos se encuentran ubicados en la zona G, en el parque de la 93, en el centro comercial Andino, entre otros (Freshii, 2017).

Es a partir de esta breve descripción que se identificaron similitudes y diferencias, en términos de producto ofrecido, enfoque estratégico y estrategia de mercadeo, entre estos 5 restaurantes ([Tabla 15](#)). En primera medida, se estableció que los 5 restaurantes ofrecen productos naturales y saludables, en algunos casos con la promesa de ser orgánicos. Además, todos ofrecen opciones de dieta vegetariana y otros como Suna, ofrecen una amplia línea de productos para diferentes dietas. En lo relacionado con el enfoque estratégico, cada uno de estos establecimientos aplica un enfoque de diferenciación en el que priman las características de unicidad del producto frente al costo.

Finalmente, Suna, Quinoa y Amaranto y Bioplaza, aplican estrategias de comida saludable a la mesa, en donde lo que importa es el sabor y el concepto de *slow food*, mientras que para Gokela y Freshii, se identifica una orientación hacia la rapidez en el servicio, manteniendo la calidad y los beneficios de la comida saludable. Es así como los 5 establecimientos, poseen las mismas características entre sí (a excepción de algunos casos para las estrategias de mercadeo), y como se verá más adelante, tienen similitudes con la propuesta de valor de Terra (Tabla 15).

ii. Definición de los principales competidores

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas, fue posible determinar que el competidor más visitado es Suna, seguido por Freshii en segundo lugar y Bioplaza en la tercera posición. En efecto, del total de personas encuestadas, el 39%, fueron comensales de



Suna, el 24% de Freshii y el 14% de Bioplaza. De esta forma, tanto Gokela como Quinua y Amaranto, fueron los restaurantes con menos encuestados y en donde se evidenció menos afluencia de clientes ([Figura 23](#)).

Lo anterior coincide con los resultados de la matriz de perfil competitivo, elaborada para cada uno de los competidores identificados, con base en las calificaciones y comentarios de los comensales y la observación en campo. La matriz de perfil competitivo permite determinar cuáles son los competidores que lideran el mercado y cuáles son seguidores (David, 2003). Cabe aclarar que estas variables fueron elegidas y ponderadas, a partir de las apreciaciones y calificaciones de los comensales entrevistados informalmente y encuestados ([Tabla 16](#)).

Después de esto, cada factor de éxito es calificado para todos los restaurantes, con un calificación de (1) si esta variable, pone en riesgo la continuidad del negocio, (2) si pone en riesgo la continuidad del negocio en un área determinada, (3) si todos los establecimiento poseen la variable y (4) si esta variable distingue el negocio. Es posible evidenciar que los tres establecimientos de comidas con mayor puntaje ponderado son Freshii (3,51), Bioplaza (3,4) y Suna (3,24); luego se encuentran Quinua y Amaranto (3,31) y Gokela (2,63). De esta manera se puede concluir que Freshii, Bioplaza y Suna, lideran el mercado de comida saludable en la ciudad de Bogotá ([Tabla 17](#)).

iii. Diferenciadores y propuestas de valor

Cada uno de los competidores identificados, tiene como estrategia de posicionamiento la diferenciación por producto. Esto debido a que buscan crear nuevos productos o nuevas versiones de estos que encanten al comensal. Sin embargo aunque estos cinco establecimientos comercialicen el mismo producto genérico (comida saludable), cada



uno de ellos lo hace de manera diferente, dado que poseen propuestas de valor disímiles. Esta situación se evidencia de forma concisa en la [tabla 18](#).

d. Cuantificación de la demanda

Para cuantificar la demanda es necesario analizar diferentes criterios demográficos, psicográficos y comportamentales.

En primer lugar, se debe considerar que el punto de venta del restaurante Terra se ubicará en la ciudad de Bogotá, por lo que resulta necesario conocer de acuerdo con la proyección poblacional de la SDP la población de la capital para el año 2016 se estima de 7'980.001 habitantes, de estos 3.861.624 son hombres y 4.118.377 mujeres. Cabe aclarar que, según los resultados de las encuestas realizadas, la edad de la población demandante de restaurantes saludables oscila entre 18 y 60 años, y que de acuerdo con datos de la SDP (2014), se cuentan 2.550.292 mujeres y 2.369.178 hombres, entre estas edades ([Tabla 19](#)).

Por otro lado, es importante mencionar que de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, el 75% de los comensales son mujeres y el 25% restante son hombres. Al afectar las cifras anteriores, con estos porcentajes, se obtiene una población de 2.505.014, es decir 1.912.719 mujeres y 592.295 hombres. Además, según la misma encuesta, los comensales pertenecen a estratos 4, 5 y 6, y de acuerdo con la SDP, alrededor del 13.82% de la población bogotana pertenece a estos estratos socioeconómicos (346.285 personas) (Secretaría Distrital de Planeación, 2011). De este total, y según el Ministerio de Educación Nacional (2016), para 2015 el 6.34% (31.865 personas) de la población bogotana se encontraba matriculada en entidades educativas privadas. Además, el 37.13% de la población bogotana se ha graduado de la universidad entre 2001 y 2014, siendo entonces profesionales (128.576 personas) (Observatorio laboral para la educación, 2014). De ahí que se obtenga



una población total de 160.440 que agrupa tanto personas profesionales y estudiantes universitarios de entre 16 y 80 años, de estratos 4,5 y 6.

Por otro lado, según la consultora internacional Nielsen (2016b), sólo un 38% de la población colombiana come fuera de casa. Por lo tanto, de las 160.440 personas mencionadas anteriormente, sólo 60.067 de ellas salen de sus hogares para comer. Cabe aclarar que Terra ofrecerá servicios de comida casual, y según Nielsen el 43% de los comensales colombianos prefiere restaurantes casuales del total de restaurantes, por lo que la población se reduce a 26.216 personas ([Tabla 20](#)).

Por otra parte, según el estudio global sobre salud y percepciones de ingredientes desarrollado por Nielsen, un 60% (15.730) de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de un producto en especial (2016a). De esta manera, se infiere que el 40% restante no aplica ninguna dieta, pero siguen asistiendo a restaurantes de comida casual (10.486 individuos).

Finalmente, según el doctor Diego Francisco de la Torre Cifuentes, gastroenterólogo un 30% de la población bogotana padece de síntomas del síndrome de intestino irritable (SII) (Comunicación personal, Diego Francisco de la Torre, 9 de marzo de 2017, apéndice 6). Es decir que del total de las personas que aplican una dieta, el 30% lo hace con el fin de reducir los síntomas del SII (4.719 personas) (Comunicación personal, Diego Francisco de la Torre, 9 de marzo de 2017, apéndice 6). ([Tabla 21](#)).

Cabe aclarar que se identifican 3 segmentos que tienen en común el consumo en restaurantes casuales ([Tabla 22](#)):

1. Consumidores de comida casual que aplican dieta para el SII.



2. Consumidores de comida casual que aplican una dieta por razones diferentes al SII.
3. Consumidores de comida casual que no aplican ninguna dieta.

La suma de la demanda para estos tres segmentos, permite obtener la cifra de la demanda potencial de 26.216 personas. Cabe aclarar que esta cifra hace referencia al total de la demanda para el mercado de restaurantes de comida saludable. Sin embargo, Terra no contará con la capacidad instalada necesaria, para responder a esta demanda, por lo que habiendo definido tener 40 sillas, que rotan 2,5 veces en periodos de almuerzo y 2 en cenas, espera contar con una capacidad instalada de 64.800 sillas disponibles al año. Lo que representa, alrededor de un 4.79%, del total de la demanda para el sector (Tabla 23, Tabla 24).

Tabla 23. *Rotación de sillas promedio.*

Sillas	40
Rotación de sillas diaria	
<i>Almuerzo</i>	2,5
<i>Cena</i>	2
Sillas disponibles en periodo de almuerzo	100
Sillas disponibles en periodo de cena	80
Sillas disponibles / día	180
Sillas disponibles / mes	5400
Sillas disponibles / año	64800

Fuente: Elaboración propia con base en observación de campo.

Tabla 24. *Cuantificación de la demanda para el restaurante Terra.*

DEMANDA TOTAL	26.216
Ocasiones de consumo en el año	51,6
Demanda total anual (personas)	1.352.746
Capacidad instalada total anual Terra	64800
Participación en la demanda total anual	4,79%
Capacidad utilizada total anual Terra	45%
	29.160



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada, la observación en campo y Secretaría Distrital de Planeación, 2011; 2014; Observatorio laboral para la educación, 2014 & Ministerio de Educación Nacional, 2016.

Además, a partir de los resultados de las encuestas, fue posible determinar que los comensales que visitan restaurantes similares, lo hacen en promedio 51.6 veces al año y que consumen promedio \$36.500. Por esta razón, si se utilizara el total de la capacidad instalada, se esperaría contar con una demanda total para el año de 64.800 personas. Sin embargo, se espera utilizar en el primer año alrededor del 45% de la capacidad instalada, debido a que Terra, no se encuentra posicionado en el mercado. De ahí, que el *share market* esperado, sea de 29.160 comensales para el primer año (Tabla 24).

3.2. Definición de marca y posicionamiento

a. Propuesta de valor y factores de diferenciación

i. Enfoque estratégico

Si una empresa logra posicionarse, obtendrá tasas de rentabilidad mayores, por lo que la implementación de las estrategias denominadas como genéricas, permite optimizar la operación de la organización frente a la de sus competidores y, de esta manera, generar rendimientos más altos. Estas estrategias, están orientadas hacia la diferenciación, el liderazgo en costos, el enfoque en la diferenciación y en el liderazgo de costos ([Figura 24](#)), (Porter, 2002). Según Porter, se debe elegir la estrategia que responda de mejor manera a los objetivos de la organización.

Cabe aclarar que el liderazgo en costos, se aplica en organizaciones que desean ser líderes en costos bajos para su industria, mientras que la estrategia de diferenciación tiene como objetivo el distinguirse al interior del sector industrial al que se pertenece mediante la elección de uno o más atributos apreciados por los consumidores. De este modo, se espera responder a las necesidades del cliente y superar sus expectativas (Porter, 2002)



Las empresas que aplican la estrategia de diferenciación apremian la singularidad del producto o servicio, con un precio de venta más alto, debido a que los clientes conceden a los atributos de diferenciación un mayor valor, razón por la cual están dispuestos a pagar un precio más alto por ellos. Finalmente, las estrategias de enfoque, tales como la de liderazgo en costos o la de diferenciación, buscan elegir un segmento o un conjunto de segmentos competitivos hacia los cuales dirigir la oferta (Porter, 2002).

Para efectos de este trabajo, se utilizará una estrategia de enfoque en la diferenciación, debido a que el restaurante objeto de esta investigación aspira satisfacer las necesidades de un nicho de mercado específico, el de comensales interesados en consumir platos saludables que permitan prevenir o reducir los síntomas del SII. En efecto, el establecimiento de alimentos y bebidas en torno al cual gira esta investigación, busca desarrollar una oferta gastronómica fundamentada en una dieta baja en hidratos de carbono FODMAPs.

ii. Propuesta de valor y factores de diferenciación.

De acuerdo con Alexander Osterwalder et. al (2015), la propuesta de valor, debe describir los beneficios que pueden esperar los clientes, a través de los productos o servicios ofrecidos. Es preciso mencionar que existe una herramienta que permite definirla claramente, el lienzo de propuesta de valor. Este, se nutre la información de las columnas de segmento y propuesta de valor, del modelo Canvas. Este lienzo, se compone de dos herramientas, el por un lado del perfil del cliente y por otro lado el mapa del valor.

El perfil del cliente se compone de 3 elementos: los trabajos, las frustraciones y las alegrías. Por un lado, los trabajos representan aquello que los clientes quieren resolver en sus vidas, las frustraciones son los obstáculos y problemas causados en el momento de tratar de resolver un trabajo y las alegrías se entienden como los beneficios que buscan conseguir los clientes. Cabe resaltar, que para obtener resultados acertados, se debe realizar un perfil



del cliente por cada segmento de clientes (Osterwalder et. al, 2015). De ahí que se haya desarrollado uno para quienes desean prevenir o reducir los síntomas de intestino irritable ([Figura 25](#)) y otro para quienes buscan consumir comida saludable, ya sea que apliquen o no una dieta vegana, vegetariana o celiaca ([Figura 26](#)).

Por otro lado, en lo que concierne al mapa de valor, este se compone de 3 elementos: los productos y servicios ofrecidos, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías. El primero, hace alusión a los productos ofrecidos en el restaurante. El segundo, se refiere a la manera en la que se alivian las frustraciones de los clientes, mediante los productos y servicios ofrecidos. Finalmente, en el apartado de creadores de alegrías, se encuentra el cómo se hace feliz al cliente (Osterwalder et. al, 2015). Es así como se desarrolló un mapa de valor para el segmento de persona que desean prevenir o reducir los síntomas del SII ([Figura 27](#)), y otro para quienes buscan comer comida saludable, apliquen o no una dieta específica ([Figura 28](#)).

En el momento en el que se hace el contraste entre el mapa de valor y el perfil del cliente, para cada segmento, se evidencian coincidencias, lo que prueba que el producto ofrecido y sus características, responden a las necesidades del cliente ([Figura 29](#), [Figura 30](#)).

Con base en las figuras 29 y 30, fue posible desarrollar una propuesta de valor conjunta, que cree valor para los dos segmentos estudiados. De ahí que la propuesta de valor de Terra, será ofrecer platos basados en la dieta baja en FODMAPs, que permite prevenir y reducir los síntomas del síndrome de intestino irritable. Además, se busca ofrecer platos frescos y saludables, que partiendo de la dieta baja en FODMAPs, que se acoplen a dietas celiacas, veganas y vegetarianas.



De esta manera, se construiría una ventaja competitiva con base en la diferenciación y la exclusividad, dado que se trataría del único restaurante en poseer una oferta gastronómica que aplique la dieta baja en FODMAPs. Es por esta razón, que el factor diferenciador de este establecimiento de comidas será ser el único restaurante cuya oferta permita prevenir los síntomas del síndrome de intestino irritable, todo a partir de la preparación de platos deliciosos y saludables.

b. Definición de marca

i. Tipo de sociedad y razón social

Con el fin determinar la marca para el restaurante, se procedió a definir en primera medida, el tipo de sociedad y la razón social del establecimiento. En el caso del restaurante Terra, se ha contemplado constituir una sociedad por acciones simplificadas [S.A.S.], que puede ser compuesta por una o más personas naturales o jurídicas, que deben responder únicamente hasta el monto de los aportes realizados (Ley 1258, 2008, art. 1).

Paralelamente, de acuerdo con lo establecido en el artículo 5 de la Ley 1528 de 2008, la creación de una sociedad por acciones simplificadas se efectúa a través de documento privado (contrato o acto unilateral), inscrito en el Registro Mercantil en la Cámara de Comercio. Este documento, debe contener como mínimo información sobre el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, la razón social de la sociedad seguida de las letras S.A.S. , el lugar de domicilio principal y de las sucursales, el término de duración de la sociedad en caso de no ser indefinido y la descripción de las actividades principales. Además, debe incluirse información con relación al capital autorizado, suscrito y pagado, así como del representante legal de la sociedad (Ley 1258, 2008, art.5).



Cabe aclarar que previo a determinar la razón social del establecimiento, se procedió a verificar que el nombre Terra Restaurante no se encuentre inscrito en la Cámara de Comercio. Para ello, se ingresó a la página web del Registro Único Empresarial y Social de Cámaras de Comercio [en adelante RUES] y a través de un estudio de homonimia, se confirmó que el nombre Terra Restaurante no se encuentra inscrito en ninguna ciudad del país ([Figura 31](#)) (Comunicación personal, Cámara de Comercio, 2017), por lo que se procedió a definir los demás criterios necesarios a reflejar en el documento privado para la creación del restaurante Terra ([Tabla 25](#)) (RUES, 2017).

ii. Estimación de los trámites legales mínimos requeridos para operar

Para hacer efectiva la constitución de una sociedad por acciones simplificadas, es necesario cumplir con una serie de trámites, que se encuentran listados en la [Tabla 26](#) (Comunicación personal, Cámara de Comercio, 2017) ([Apéndice 5](#)).

iii. Marca

Es a partir de la razón social Terra Restaurante S.A.S, que se desarrolló la marca para este establecimiento. En primera medida se definió que para la marca, se retomaría del, la palabra “Terra”. Cabe aclarar que el nombre de la marca ha sido elegido a partir del carácter simbólico que tiene el la palabra “Terra” en la mitología romana. En efecto, se trata de la diosa romana, madre de la tierra y de la naturaleza. Es considerada la madre de los cielos estrellados, de la montañas y del mar. Además, es considerada como la diosa de la tierras fértiles, de la primavera y los cultivos (Colonna, 2009).

De acuerdo a lo anterior se ha tomado el nombre de esta diosa, para nombrar al establecimiento gastronómico objeto de este estudio, dado que en este se ofrecerán platos saludables, orgánicos y frescos. Es preciso resaltar que, de acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio, no se encuentra registrada ninguna marca que pertenezca a la clase



43⁶ de la Clasificación de Niza⁷, que tenga como nombre la palabra “Terra” (Superintendencia de Industria y Comercio, 2017).

En lo que concierne a la definición del tipo de marca, se eligió una marca mixta con imagotipo, que combina elementos figurativos y texto con una fuente especial ([Figura 32](#)). El logo, contiene la palabra “Terra” con dos hojas verdes sobre la letra “a”, con el fin de hacer alusión al carácter fresco y natural de los alimentos comercializados. Los colores verdes, dan a la marca un aire natural y fresco, y buscan crear una percepción de calma y relajación. El color café, busca resaltar el aspecto natural de los platos ofrecidos en el restaurante. Finalmente, los colores beige y el amarillo, a través de los cuales se espera crear un ambiente de pureza y calidez, respectivamente (Hoyos, 2016).

Paralelamente, las figuras circulares consideradas como representación del sol (Biedermann, 1989), pretenden darle a la marca un aspecto de fuerza, luz y calidez, a la vez que representan la forma circular de la tierra (Biedermann, 1989) y refuerza la idea del nombre de la marca. También, bajo el significado de iluminación y sanación del budismo, los tres círculos esperan hacer énfasis en los beneficios percibidos, gracias a la ingesta de alimentos saludables en el restaurante (Biedermann, 1989).

Finalmente, en cuanto al eslogan se eligió la siguiente frase : *Eat healthy, feel great*. Se buscó que fueran palabras cortas con las que se pudiera construir una frase que sintetice la esencia de la marca. Según la propuesta de valor enunciada en el numeral 3.2.a, se enfatiza en ofrecer platos con gran sabor, a la vez que permiten reducir o prevenir los síntomas del

⁶ Actividades de alimentación en restaurante según la clasificación Niza.

⁷ Clasificación de Niza: Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el registro de marcas, concretada en 1957 en Niza.



SII. Este eslogan busca definir brevemente, la propuesta de valor mediante una frase fácil de recordar y atractiva.

3.3. Definición de la oferta

a. Diseño de la carta de alimentos y bebidas

La carta de alimentos y bebidas para el restaurante Terra, fue diseñada con base en los colores de la marca. Se trata de una carta que busca evocar la naturaleza, la calma y la tranquilidad a través de los colores verde, café, beige y amarillo. Al inicio de la carta, se expone el logotipo del restaurante, acompañado de nubes azules y de un pastizal verde con los que se busca reflejar la frescura de los alimentos saludables, orgánicos ofrecidos en Terra.

En la segunda página, se puede encontrar una breve descripción que hace alusión a la propuesta de valor, enfatizando en que las preparaciones que ofrece el establecimiento a los comensales, son bajas en FODMAPs,. Además, se informa, a través de símbolos, si los platos son *gluten free*, vegetarianos o si contienen maní y nueces. En las páginas siguientes, se pueden encontrar un total de 24 platos, entre entradas, platos fuertes y postres, cada uno con su respectivo precio de venta y acompañado de una información simbólica. Cada página expone una foto de un plato de la carta, con el fin de estimular el consumo de los platos del restaurante ([Figura 33](#)).

b. Lineamientos y estrategias de precio

i. Precio óptimo

Con el fin de determinar el precio óptimo promedio a pagar por un comensal en el restaurante Terra, se utilizó el método de unidades medias de valor, en el que, con base en las valoraciones de los clientes sobre la competencia, se define un precio óptimo para Terra.



En efecto, se eligieron 6 atributos, que se consideran fundamentales para la definición de precio en el restaurante Terra: sabor, servicio, frescura de los alimentos, variedad, presentación de los platos y relación calidad precio. Cada uno de estos atributos recibió una calificación ponderada, dependiendo de la importancia que estos tienen frente a la propuesta de valor de Terra ([Tabla 27](#)).

Por otro lado, se determinaron los precios promedio (entrada y fuerte) de cada uno de los competidores (Degusta, 2017), y se tuvieron en cuenta las calificaciones promedio que recibió cada competidor, para cada atributo (de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta). De esta manera, se obtiene una calificación ponderada para cada competidor. Esta, se multiplica por el precio promedio, con el fin de obtener la unidad media de valor por competidor. El promedio de estas unidades medias de valor, arroja la unidad media de valor promedio de los 5 competidores de \$ 7.476,56 ([Tabla 28](#)).

Paralelamente, se han definido las calificaciones esperadas, para cada uno de los atributos, en el restaurante Terra. Además, se obtiene la calificación ponderada de estos atributos y finalmente se calcula el promedio de estas calificaciones ponderadas, de 4.6. Por último, al multiplicar esta calificación ponderada promedio por la unidad media de valor promedio para los 5 competidores, se obtiene un precio justo de mercado de \$34.392, como consumo promedio para el restaurante Terra ([Tabla 29](#)).

ii. Determinación del precio

Como se mencionó anteriormente, la determinación del precio óptimo promedio, se realizó a partir del estudio del valor percibido por el consumidor. Es decir, se efectuó con base en el método basado en el mercado, enunciado por Schnarch. En Terra, los precios se definirán a partir de dos métodos. El primero, el de precios psicológicos, que permite que



exista una relación entre el precio de producto y sus atributos (ver precio óptimo). El segundo, el método competitivo de costos, que contempla los costos de producción. De esta manera se busca asegurar la determinación de precios que responden a las opiniones de la demanda, sin caer en ventas a pérdida (Schnarch, 2013).

Debido a lo anterior, y con el fin de aplicar el método de costos, se procedió a costear los 24 platos de la carta. De esta manera se obtuvieron 24 recetas estándar, en las que se ha calculado el precio carta de cada plato de la siguiente manera:

1. Se definió el costo total de los ingredientes del plato.
2. Se obtuvo el costo por porción.
3. Se calculó un margen de error del 4,5% que se sumó al costo de la porción.
4. Se obtuvo el precio potencial de venta, aplicando el costo de materia prima y asegurándose de que el costo de materia prima promedio del total de platos no exceda el 30%.
5. El precio carta, se obtuvo al afectar el precio potencial de venta por el impropio consumo del 8%, y aproximando este resultado al siguiente múltiplo de 1000.

Es así como se obtuvieron los precios carta de 7 entradas, 12 platos fuertes y 5 postres. También se incluyeron en la carta vinos que serán vendidos por copeo a \$12.000 y jugos naturales⁸ a \$6.000. Cabe aclarar que el precio promedio de las entradas es de \$12.429 y de los platos fuertes es de \$27.750, lo que arroja un precio promedio para entrada y plato fuerte de \$40.179. Esto quiere decir que el precio promedio de venta de Terra es tan solo \$5.787

⁸ Preparados con frutas libres de FODMAPs: maracuyá, melón, mandarina, fresa, papaya, carambolo y mora (Gibson & Shepherd, 2012, págs.. 34 y 35).



más alto que el precio óptimo, calculado desde el mercado, lo que hace suponer que los precios definidos responden a lo que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar ([Figura 34](#)).

3.4. Estrategias de distribución y comunicación

a. Canales y estrategias de distribución

i. Definición del canal de distribución.

La distribución es el mecanismo mediante el cual se pone el producto o servicio a disposición del consumidor en el momento y el lugar en el que lo requiere. De ahí que, esta cree utilidad en tiempo, lugar y posesión para los consumidores. Es importante resaltar que, con el fin de definir los canales de distribución, es necesario tener en cuenta el carácter tangible o intangible de los bienes que se van a comercializar. En efecto, el instrumento por medio del cual una organización cumple con el objetivo de la distribución; es decir, llevar un producto o servicio al cliente de manera eficiente y a un costo razonable tanto para el consumidor y la compañía, varía de acuerdo con las características del producto (Schnarch, 2013).

Para el presente estudio, el restaurante Terra ofrecerá bienes intangibles, puesto que se brindará la experiencia de consumir alimentos fuera de casa y además la oportunidad de compartir un espacio agradable con amigos y familiares. Paralelamente, aunque el producto final sea un bien tangible (plato de comida o bebida), este no es más que la materialización del servicio de preparación y comercialización de alimentos y bebidas.

De acuerdo a lo anterior, Terra al ser una organización que comercializa servicios, tiene la posibilidad de aplicar dos tipos de canales de distribución: directo e indirecto ([Figura 35](#)). La distribución directa es aquella en el que el productor de un bien es el mismo que lo



vende y hace llegar al cliente final, mientras que, en la distribución indirecta, la organización ya no es la encargada de entregar el producto al consumidor final, sino que existen intermediarios que cumplen esta labor (Schnarch, 2013).

Sin embargo, para definir el tipo de canal de distribución para el restaurante es necesario tener en cuenta los criterios de cobertura del mercado, el control del producto y los costos de distribución. En primera instancia, la cobertura del mercado se refiere al tamaño y valor del mercado potencial que se busca nutrir (Schnarch, 2013).

Por otro lado, el control del producto es el grado de dominio que tiene el productor sobre el bien comercializado. En los canales directos, se tiene un mayor control sobre los productos, mientras que, en los indirectos, se pierde el control sobre los bienes, ya que los terceros intervienen en el proceso de entrega de estos (Schnarch, 2013).

Finalmente, como tercer criterio, los costos de distribución están condicionados al canal que se seleccione, puesto que usualmente en el canal indirecto, la presencia de intermediarios puede aumentar o disminuir el precio a pagar por el costo de distribución. Por un lado, los costos aumentan, en caso de que la organización sea más eficiente que el tercero en la ejecución de la tarea de distribución. Sin embargo, los costos pueden disminuir, con un canal indirecto, en el caso en que la labor de los intermediarios sea más eficiente, frente a la de empresas que, empleando un canal directo, incurran en mayores gastos por la posible falta de especialización en las tareas (Schnarch, 2013).

Para el desarrollo del presente plan de negocios, Terra utilizará un canal de distribución directo, dado que se requiere de un constante contacto personal con el cliente y a que los alimentos y bebidas serán entregados directamente al consumidor final, sin la



intervención de algún tercero. Asimismo, se busca tener un control total sobre la distribución de los bienes que se van a ofrecer a los clientes. Es importante aclarar que a futuro se podrá contemplar la implementación de un canal indirecto, con el fin de realizar domicilios. Esto debido a que se desea consolidar el canal directo y luego, en caso de ser necesario ampliar los mecanismos para entregar el producto al cliente, dependiendo de la capacidad de control del producto y del comportamiento y requerimientos de la demanda.

ii. Estrategia de distribución

Para determinar una estrategia de distribución se deben tener en cuenta los siguientes elementos: el tipo de canal de distribución de la organización y la localización y características de los puntos de venta. Estas permitirán elegir entre las alternativas de distribución, enunciadas en la [tabla 30](#).

En primera medida, el tipo de canal de distribución a aplicar en el restaurante Terra, será directo, tal y como se mencionó en el apartado anterior (Figura 35). Por otra parte, se espera contar con un único punto de venta, ubicado en la Zona G de la ciudad de Bogotá. Este local contará con 172.2m² de área construida, en la que se ubicarán 40 sillas, un almacén, una oficina, una cocina, dos baños, una terraza y un depósito. Cabe aclarar que en el apartado 4.3.b, se encuentra información más detallada, sobre este tema.

De esta manera, se busca tener una estrategia exclusiva de distribución, en la que se posee el control sobre el producto, un número limitado o inexistente de intermediarios – debido a la preferencia de un canal directo – y se cree una imagen sólida con base en la excelencia del servicio ofrecido y la calidad del producto (Tabla 30).



b. Promoción y publicidad

Las comunicaciones de mercadeo, son la herramienta por medio de la cual, las organizaciones, buscan informar y recordar al consumidor, sobre su marca y los productos y servicios que ofrece. Además, las comunicaciones inciden en la aceptación o rechazo de un producto. En efecto, aplicar un precio atractivo y seleccionar el canal de distribución adecuado, no son suficientes para comercializar un producto. Por el contrario, resulta indispensable dar a conocer los beneficios y características del producto, con el fin de estimular la demanda (Schnarch, 2013).

Por esta razón, las organizaciones deben desarrollar un proceso de comunicación de mercadeo. Este proceso, se compone de tres elementos, el receptor, el mensaje y el medio de comunicación ([Figura 36](#)). Con el fin de elaborar el proceso de comunicación o plan de medios para Terra, se definirán en primera medida, los objetivos que buscan alcanzarse a partir de la aplicación del presente plan de medios.

- Posicionar a Terra como uno de los 5 mejores oferentes de comida saludable en Bogotá.
- Crecer en ventas en un 20% para los primeros dos años.

Es a partir de estos dos objetivos que se desarrollará el plan de medios para el restaurante Terra.

Receptor

Según Schnarch, para implementar un proceso de comunicación, es necesario definir claramente quién será el receptor del mensaje publicitado (2013). En este caso, de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de mercado, los receptores serán individuos (en su mayoría mujeres), entre 21 y 29 años de edad, que sean estudiantes o profesionales, que se



vean a traídos por comidas saludables, dietas especializadas y soluciones para el síndrome de intestino irritable.

Mensaje

Para la definición del mensaje, se optará por aplicar el primer enfoque de Alejandro Wald, con el fin de exponer el producto como solución a un problema que aqueje al público receptor (Schnarch, 2013). De esta manera, el mensaje difundido publicitará los platos de Terra como solución al deseo de comida saludable y deliciosa, al deseo de consumir platos vegetarianos y libres de gluten fuera de casa y al deseo de comer fuera de casa sin padecer los síntomas del SII.

Medio de comunicación

Finalmente para determinar lo medios a implementar, es necesario tener en cuenta cuales son los medios más utilizados por los consumidores de Terra, para consultar e informarse acerca de restaurantes que ofrecen dietas específicas y comida saludable. A partir de los resultados de la encuesta aplicada (Apéndice 1), se pudo determinar que los medios más utilizados son Instagram (32,5%), Facebook (31,5%) y sitios web de restaurantes (16,7%) ([Figura 37](#)). Por esta razón se desarrollarán campañas publicitarias, a través de estos tres medios.

Campaña en Instagram

Instagram es una red social que permite compartir y editar fotos y videos. Esta aplicación que cuenta con más de 300 millones de usuarios activos, recibe alrededor de 95 millones de publicaciones por día (Agencia EFE, 2016). Además, de acuerdo con la firma consultora YanHaas, 3 de cada 10 colombianos, cuentan con un perfil en Instagram y el



41,4% de estos usuarios colombianos, sigue perfiles de marcas o empresas. Cabe aclarar, de acuerdo con el estudio, el 60% de usuarios que siguen marcas, argumentan confiar en los contenidos publicados por las empresas (Quintero, 2016). La [tabla 31](#) resume las características principales de esta campaña.

Campaña en Facebook

Facebook es la red social más grande del mundo con un total de 1.900 millones de usuarios, en la que amigos, familiares y empresas se conectan para compartir miles de publicaciones (El tiempo, 2017). En Colombia, se encuentran registrados 24 millones de personas (Abad, 2016) y según un estudio del ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [en adelante MinTIC] Facebook es la aplicación más utilizada por los colombianos con un 70,1% de preferencia sobre Whatsapp y Youtube (Tecnósfera, 2016). Además, de acuerdo con datos y cifras del MinTIC, en Colombia se dan aproximadamente 16.500 “Me Gustas” por minuto (Colprensa, 2015).

Debido a lo anterior, Terra creará una página en Facebook, en la que se publiquen contenidos, a diario. Cabe aclarar, que para la creación de esta página deben tenerse en cuenta la definición del público preferido de la página ([Figura 38](#)) y de las categorías a las que pertenecerá la página ([Figura 39](#)). Por un lado, la definición del público preferido, permite hacer más visible la página para el segmento de personas seleccionado (receptor). Por otro lado, las categorías, preestablecidas por Facebook, guían al usuario a encontrar páginas relacionadas con sus intereses. Por ello, para la página de Facebook del restaurante Terra, escogerán las siguientes categorías: restaurante de comida saludable, restaurante de comida sin gluten, restaurante vegetariano y restaurante de comida orgánica.



Cabe aclarar que, Facebook brinda la opción de promocionar una publicación (imagen, video o evento) a un segmento de mercado en específico y por un tiempo determinado, con el fin de estas aparezcan con mayor frecuencia en la sección de noticias de los usuarios de Facebook. Además, Facebook ofrece la posibilidad de determinar el segmento de personas a quienes se dirigirá la publicación promocionada, por sexo, grupo de edad, lugar de residencia y e intereses personales (definidos por las *keywords* en la opción de segmentación detallada). Es preciso aclarar que para Terra las *keywords* serán: FODMAP, síndrome de intestino irritable, dieta sin gluten, vegetarianismo, comida orgánica y alimentos saludables ([Figura 40](#), [Figura 41](#), [Figura 42](#)).

En seguida, para hacer efectiva la promoción de la publicación, se debe efectuar un pago, según el cual Facebook calcula el alcance de la publicación. De esta manera, se eligió la opción de pago de \$70.000 mensuales, alcanzar una población de entre 28.000 y 73.000 personas ([Figura 43](#)). De esta manera se espera que al promocionar una publicación mensual, se posicione la marca en la mente del consumidor, se aumente el número de visitas al restaurante y por ende, se incrementen las ventas. En la [tabla 32](#) se resumen las principales características de esta campaña.

Campaña de anuncios publicitarios del sitio web de Terra en Google AdWords

El restaurante Terra, creará su propio sitio web, en el que se dé a conocer su oferta y mediante fotos y videos de los platos y del local comercial, buscará incentivar la afluencia de comensales al restaurante. Cabe aclarar que con el fin de cumplir este objetivo, Terra recurrirá a promocionar su página a través de los servicios que ofrece Google AdWords.



Google AdWords es un servicio de Google que permite encontrar como primer resultado de búsqueda, los sitios web que pagan anuncios patrocinados. Con sólo ingresar en el buscador de Google y escribir una de las palabras clave o términos de búsqueda, que haya determinado el sitio web del restaurante, este aparecerá como uno de los primeros resultados (Google AdWords, 2017).

Según Google AdWords, para que un anuncio sea efectivo y cumpla su objetivo, es necesario establecer los términos de búsqueda con los cuales una compañía desea ser identificada y redactar una breve descripción de la oferta de la empresa. Luego, se debe determinar el presupuesto que ejecutará la organización en esta campaña. Además, cada empresa es libre de controlar sus inversión en publicidad, pero se recomienda fijar un presupuesto diario de \$10.000 a \$20.000COP, con el fin de obtener una cantidad considerablemente mayor de visitas a la página web y por ende al restaurante (2017). En la [tabla 33](#) se resumen las principales características de esta campaña.



Capítulo IV: Estudio técnico

4.1. Tamaño del proyecto

a. Factores que condicionan el tamaño del proyecto

Con el fin de determinar la capacidad instalada del restaurante, se definió que la unidad de medida del tamaño del proyecto será el número de sillas, por tratarse de un restaurante. Además, con el fin de considerar el tamaño del proyecto, se tendrá en cuenta la cantidad de producción con relación a la unidad de medida de sillas, mediante la relación de número de sillas ocupadas por hora (sillas ocupadas/hora).

De acuerdo con lo observado, los restaurantes Suna y Bioplaza, se pudo determinar que el número promedio de sillas para estos restaurantes es de entre 35 y 40 sillas. Además, se estableció que la rotación de sillas durante el periodo de servicio de almuerzo es cercana a 2,5 sillas por hora, mientras que para los periodos de cena se aproxima a 2 sillas por hora. Por lo anterior y teniendo en cuenta que Suna y Bioplaza se han considerado como competidores directos del restaurante Terra, se ha optado por contar con 40 sillas en el establecimiento.

Lo anterior aunado al hecho de que el *share market* diario estimado, sea de 100 comensales en el periodo de almuerzo y 80 en el servicio de cenas, deriva en que la capacidad instalada sea de 180 personas por día, tal y como se observa en la [tabla 34](#). Sin embargo, se debe considerar que tratándose de un restaurante que apenas entra al mercado, y que aún no se encuentra posicionado en la mente del consumidor, se estima una capacidad utilizada sea del 45%, y aumente en el tiempo. De esta manera se esperarías atender 81 sillas por día durante el primer año (Tabla 34).



4.2. Localización del Proyecto

Con el fin de definir la ubicación más ventajosa para el presente proyecto, que permitan reducir costos, recibir el mayor número de clientes y por ende permitan maximizar la inversión, se procedió a desarrollar el estudio de macro y micro localización. De esta manera, se espera definir la zona general (macro zona) en donde se instalará el proyecto, así como el punto preciso, al interior de la macro zona en donde se ubicará el restaurante.

a. Macrolocalización

Tal y como se mencionó en el estudio sectorial, del total de restaurantes del país, el 65% se ubica en la ciudad de Bogotá. Además, de acuerdo con el diario La República, la ciudad de Bogotá reporta el mayor consumo de comidas fuera de casa en el país (Ruiz, 2013). Por otro lado, la ciudad de Bogotá es reconocida como capital gastronómica del país, debido a que cuenta con zonas dedicadas específicamente a la gastronomía. Entre ellas se encuentran, la Zona G, Zona C, Zona M, Zona T y la plaza de Usaquén. Paralelamente, se desarrollan festivales gastronómicos reconocidos internacionalmente, como Bogotá Wine and Food Festival y Alimentarte Food Festival, en donde se pueden degustar menús de reconocidos chefs de talla mundial. De igual modo, la presencia de 4 restaurantes ubicados en la capital, en el listado *50 Best* de la revista británica *Restaurant* para la edición 2014, así como la presencia de restaurantes de chefs aclamados en el exterior, como Paco Roncero y Gastón Acurio, hacen de Bogotá un destino de prestigio gastronómico (Procolombia, 2015) ([Figura 44](#)).

b. Microlocalización

Ya habiendo elegido la ciudad de Bogotá como zona macro para la localización de Terra, resulta importante definir en cuál de las áreas de prestigio gastronómico de la ciudad,



se encontrará el restaurante objeto de este estudio. Por esta razón, se determinaron 5 factores de localización, que pueden ser relevantes a la hora de escoger una zona específica. Estos son, los costos y disponibilidad de terrenos, el reconocimiento gastronómico de la zona, la seguridad, la cercanía a la plaza de mercado (Paloquemao) y la cercanía a los consumidores ([Figura 45](#)).

Paralelamente, se otorgó una ponderación a cada uno de ellos, con el fin de determinar cuáles de estos factores son más relevantes, para la toma de decisión de la micro localización. Seguidamente, se calificaron los factores de 1 a 5 (1 menos ventajoso y 5 el más ventajoso), para cada micro zona a escoger. Cabe aclarar que de acuerdo con La Barra (2010), en la ciudad de Bogotá, los establecimientos de comidas se ubican principalmente en las localidades de Usaquén, Chapinero y Kennedy. Sin embargo, teniendo en cuenta que el producto ofrecido es demandado por comensales de estratos 4,5 y 6, se procedió a realizar el estudio de micro localización, entre las localidades Usaquén y Chapinero, más específicamente en la plaza de Usaquén y la Zona G, respectivamente (La Barra, 2010).

En cuanto al factor de costo y disponibilidad de terrenos, en los dos casos el costo de arriendo no ofrece grandes ventajas en términos de costo. En efecto, para las dos ubicaciones los costos de arriendo oscilan entre 9 y 10 millones de pesos mensuales. Sin embargo, en el sector de la Zona G, se observa mayor disponibilidad de locales por lo que se calificó con 4, frente a 3 en la zona de la plaza de Usaquén. Paralelamente, las dos zonas cuentan igual reconocimiento gastronómico, las dos cuentan con alto prestigio gastronómico, por lo que fueron calificadas con 5 puntos ([Tabla 35](#)).

Por otro lado, pese a que estas dos zonas pueden ser un tanto inseguras, esto no afecta directamente la visita de comensales. Además, de acuerdo con cifras de la Unidad



Administrativa Especial de Catastro Bogotá, el número de hurtos en estas zonas es muy similar, por lo que se calificaron con 3 puntos (Unidad administrativa especial de Catastro Distrital, 2016). Con relación a la cercanía con los puntos de compra de materias primas, la plaza de mercado de Paloquemao se ubica aproximadamente a 14 kilómetros de Usaquén y a la mitad de esta distancia de la Zona G. Por lo anterior, se puntúa a Usaquén con 2 y a la Zona G con 3 puntos (Google maps, 2017) (Tabla 35).

Finalmente, las dos ubicaciones se ubican en cercanía a los consumidores potenciales. En efecto la gran mayoría de las personas encuestadas en restaurantes considerados como competencia directa, viven en las localidades de Usaquén y Chapinero. Es así como la Zona G fue elegida como zona micro para la localización de Terra, debido a que obtuvo el mayor puntaje ponderado con un resultado de 360%, frente a 315% para Usaquén (Tabla 35).

4.3. Ingeniería del Proyecto

a. Diagrama de flujo de los principales procesos

A continuación, se describe el proceso principal del restaurante Terra, el de recibimiento y atención del cliente ([Figura 46](#)).

Este, ha sido descrito utilizando el primer eslabón de la metodología de la *International Service Marketing International*, para la estandarización de procesos en empresas de servicios. Este primer eslabón conocido como *Blueprint*, permite exponer un único plano y de manera gráfica, los procesos de empresas de servicio de forma a poder visualizar las actividades que percibe el cliente, así como lo que sucede tras bambalinas. Esto facilita establecer la existencia de momentos de verdad y además facilita el control y supervisión global de los procesos (International Marketing Service, 2002).



b. Diagrama de distribución en planta

En la Zona G, fue posible ubicar un establecimiento disponible para arrendar, que se encuentra entre las carreras 7ª y 5ª, en el costado izquierdo de la calle 70. Este local tiene un área de 175 m², con 14,6 metros de fondo y 12 de ancho. Fue a partir de esta información que se desarrolló el siguiente diagrama de distribución en planta ([Figura 47](#)).

Cabe aclarar que, de acuerdo con el estándar para restaurantes casuales, enunciado en el libro Administración de comedor y bar, el 35% del área total del restaurante debe estar destinado a áreas de producción y administrativas, mientras que el 65%, de utilizarse como área de comedor y servicio al cliente. Este estándar fue aplicado por lo que el área reservada al cliente es de 59,1 m² y la destinada a la producción y actividades administrativas es de 113,1 m² ([Figura 47](#)) (Morfin, 2016).

En lo que concierne al diagrama, es posible observar 13 mesas (8 de 4 personas y 5 para dos personas) y 40 sillas. Se contará con un almacén, un área para basuras, una oficina, una cocina, un baño de empleados, un baño para clientes, un depósito, un salón de comedor y una terraza ([Figura 47](#)).

c. Ficha técnica del producto o del servicio

A continuación, se adjunta una ficha técnica por cada tipo de producto, una entrada, un plato fuerte y un postre ([Figura 48](#), [Figura 49](#), [Figura 50](#)).



Capítulo V: Formulación estratégica

5.1. Diagnóstico estratégico

a. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

La matriz de evaluación del factor interno (MEFI) es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa. Para la realización de esta matriz se debe recurrir a la capacidad intuitiva del nivel estratégico y los resultados de la misma no deben ser interpretados como efectos de un método científico, debido a que no se trata de un procedimiento infalible (David, 2003). La matriz MEFI contiene cuatro columnas ([Tabla 36](#)) y su elaboración consta de cinco pasos.

En el primer paso, se deben enumerar de 10 a 20 factores internos más destacados, entre fortalezas y debilidades. La lista de factores clave debe estar encabezada por las fortalezas y finalizada por las debilidades de la organización. En el segundo paso, se debe asignar una calificación, en la columna de ponderación, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) para cada factor. Esta ponderación debe darse con base en el impacto que tiene cada factor al interior de la empresa y la sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0 (David, 2003; García y Valencia, 2008).

Como tercer paso, se asigna una clasificación de 1 a 4 para cada factor de manera a señalar si dicho factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4). En el cuarto paso se multiplican los valores de cada factor por su correspondiente clasificación, con el fin de obtener ponderado. Finalmente, como quinto paso se suman los valores de cada variable para así determinar el valor ponderado total de la organización (David, 2003; García y Valencia, 2008).



Es preciso aclarar que sin importar cuántos factores estén incluidos en la matriz MEFI, la suma de todos los factores debe dar un resultado comprendido entre 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes inferiores a 2.5 hacen alusión a empresas débiles internamente, mientras que los puntajes superiores a 2.5 indican una situación interna sólida (David, 2003; García y Valencia, 2008). La [tabla 37](#) expone la matriz MEFI del Restaurante Terra.

Cabe alcarar que por tratarse de una empresa aún inexistente y no contar con información sobre las debilidades y fortalezas de la organización, se estimaron los factores internos a los cuales la empresa podría tener que hacer frente. La matriz MEFI aplicada a Terra (Tabla 37), arroja un puntaje de 2,56, superior a la media por tan solo 0,06. Esto significa que la empresa tiene más fortalezas que debilidades, aunque debido a la corta diferencia frente al promedio, se puede decir que la organización presenta fortalezas no muy sólidas y debilidades potenciales que deben ser atendidas.

b. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

La matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite resumir y analizar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política y legal que puede impactar la operación de una organización. Esta matriz contiene 4 columnas ([Tabla 38](#)) y su elaboración consta de cinco pasos.

En primera instancia, se debe elaborar una lista de 10 a 20 factores externos, entre amenazas y oportunidades. La lista de factores clave debe estar encabezada por las oportunidades y finalizada por las amenazas de la empresa. En segundo lugar, se asignará una calificación, en la columna de ponderación, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) para cada factor. El valor indica la importancia del factor para lograr el éxito en



el sector. Las oportunidades obtienen valores más altos que las amenazas, pero estas últimas pueden recibir también valores altos si son considerablemente adversas. La suma de los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0 (David, 2003; García y Valencia, 2008).

Como tercer paso, en la columna de clasificación, se asigna una clasificación de 1 a 4 para cada factor de manera a señalar si dicho factor representa una amenaza mayor (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad mayor (4). En cuanto al cuarto paso, se multiplican los valores de cada factor por su correspondiente clasificación, con el fin de obtener ponderado. Finalmente, como quinto paso se suman los valores de cada variable para así determinar el valor ponderado total de la organización (David, 2003; García y Valencia, 2008).

Cabe aclarar que sin importar cuántos factores estén incluidos en la matriz MEFE, la suma de todos los factores debe dar un resultado comprendido entre 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes inferiores a 2.5, significan que la empresa enfrentará amenazas externas, mientras que los puntajes superiores a 2.5 indican que la empresa contará con más oportunidades en el entorno (David, 2003; García y Valencia, 2008).

La matriz MEFE aplicada a Terra ([Tabla 39](#)), arroja un puntaje de 2,73, superior al promedio por 0,23. Esto quiere decir que la empresa posee mayor número de oportunidades que de amenazas.

c. Matriz interna y externa (IE)

La matriz interna y externa (IE) es un método para evaluar la situación de una organización, a partir de un diagrama de nueve cuadrantes. Esta herramienta se desarrolla con base en los puntajes totales de las matrices MEFI y MEFE, que se ubican sobre los *ejes*



x y y , de la matriz IE, respectivamente ([Figura 51](#)). De acuerdo con la posición obtenida en la gráfica IE, a partir de los resultados MEFI y MEFE, es posible definir qué tipo de estrategia debe implementar la compañía (David, 2003).

En efecto, los cuadrantes I, II y IV sugieren adoptar una estrategia intensiva de desarrollo de productos, penetración y desarrollo de mercados o una estrategia de integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal. Por otro lado, al ubicarse en los cuadrantes III, V o VII, el objetivo consiste en conservarse y mantenerse mediante la aplicación de estrategias de penetración en el mercado y el desarrollo de productos. Finalmente, los cuadrantes VI, VIII o IX deberían de aplicar una estrategia de cosechar o enajenar (David, 2003).

A partir de los resultados de las matrices MEFI (2,56) y MEFE (2,73), se obtuvo la [figura 52](#), en la cual se evidencia que el restaurante Terra se ubica en el cuadrante V. Esto significa que se deben adoptar estrategias de penetración en el mercado, con el fin de responder al objetivo de mantenerse y conservarse en el sector de alimentos y bebidas para la ciudad de Bogotá.

d. Matriz de debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

La matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) es una herramienta que le permite al nivel estratégico, consolidar la información obtenida de las matrices MEFE y MEFI, para luego desarrollar estrategias de 4 tipos diferentes: las estrategias (DO) basadas en las de debilidades y oportunidades, las estrategias (FO) fundamentadas en las fortalezas y oportunidades (FO), las estrategias (DA) obtenidas a partir de debilidades y amenazas y las estrategias (FA) establecidas según las fortalezas y amenazas (David, 2003).



Las estrategias DO tienen como objetivo el aprovechar las oportunidades del entorno, para así reducir las debilidades internas, mientras que las FO recurren a las fortalezas internas de la organización para cultivar las oportunidades del ambiente. En cuanto a las estrategias DO, estas tienen como objetivo disminuir las debilidades internas al mediante el uso de las oportunidades externas. Finalmente, las estrategias FA disponen de las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas presentes en el entorno (David, 2003).

Para el restaurante Terra, se elaboró una matriz DOFA con base en los factores obtenidos en matrices de evaluación de los factores interno y externo (MEFI y MEFE), y se diseñaron estrategias DO, FO, DA, FA ([Figura 53](#)).

5.2. Direccionamiento estratégico

a. Misión

El definir la misión de la organización y difundirla es tarea de la alta gerencia. En esta se formulan los propósitos de la organización, por lo que debe formularse claramente, conocerse y difundirse en la totalidad de la organización. Para la formulación de la misión resulta necesario tener en cuenta lo observado en las matrices MEFE y MEFI ([Figura 37](#), [Figura 39](#)), así como responder a las siguientes preguntas acerca de la organización, contenidas en la [tabla 40](#) (Serna, 2003):

Tras haber respondido las anteriores preguntas y teniendo en cuenta, que según la matriz MEFI, las fortalezas de Terra se fundamentan en su oferta diferenciada (dieta baja en FODMAPs), rica en materias primas saludables y naturales; y considerando que según la matriz MEFE, se observa una mayor tendencia a consumir productos naturales, se obtuvo la siguiente misión: “Terra brinda la oportunidad de consumir platos de excelente calidad, basados en la dieta baja en FODMAPs, para satisfacer la demanda de la población que desea



prevenir o reducir los síntomas del síndrome de intestino irritable, de manera a impactar positivamente la salud de nuestros comensales. Nuestras materias primas frescas y naturales, así como nuestros procesos de producción, garantizan la oferta de platos saludables y exquisitos.”

b. Visión

El determinar la visión corporativa permite que la alta gerencia defina el rumbo de la organización, con el fin de lograr alcanzar el desarrollo esperado de la organización. En esta, se reflejan ideas específicas y abstractas que delimitan lo quiere y cómo se ve una empresa a futuro. Además, esta sirve como base para la formulación de estrategias y precisa el propósito de la organización a largo plazo. El ejercicio de definición de la visión es un tarea de la alta gerencia y es fundamental, debido a que es a partir de ella que definen los procesos estratégicos (Serna, 2003).

Para que una visión esté definida de manera acertada, se debe formular teniendo en cuenta el horizonte de tiempo; debe ser positiva, realista e integradora; debe ser coherente con los principios de la organización; y debe ser difundida tanto interna como externamente para el conocimiento de la misma por parte de clientes internos y externos (Serna, 2003). Cabe aclarar que para determinar la visión de Terra, se tuvieron en cuenta los factores mencionados en la matriz MEFÉ.

Para este análisis prospectivo se desarrollaron tres escenarios parciales, de acuerdo con lo enunciado por Peter Schwartz (1991) ([Tabla 41](#)). Fue con base en estos escenarios y según el método de análisis morfológico de Michel Godet (2007), que se obtuvieron cinco escenarios (pesimista, conservador, neutro, optimista y muy optimista) ([Tabla 42](#), [Tabla 43](#), [Tabla 44](#), [Tabla 45](#), [Tabla 46](#)), de los cuales dos fueron elegidos como potenciales, el



escenario neutro y el optimista ([Tabla 47](#)). Sin embargo, se decidió optar por el escenario optimista como escenario apuesta, debido a que permite construir una visión y objetivos más ambiciosos, tal y como se observa en las hipótesis de la [tabla 48](#).

De acuerdo al escenario seleccionado, la visión de la organización debe plantearse con base en la siguiente hipótesis: Es el año 2021 y el 45% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana y además la zona G se consolida como uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá. El 70% de la población colombiana es de clase media y la inflación es del 3,5%. Por otro lado, debido a la tendencia de comida saludable, un 90% de los colombianos considera fundamental que los sabores de las comidas sean naturales y un 85% piensa que es esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales. Además, un 60% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial, entre ellos un 30% de la población bogotana aplica una dieta debido a que padecen de síntomas de SII.

Según lo anterior, se elaboró la siguiente visión para el restaurante Terra:

“Dentro de 5 años, seremos una de las cinco primeras opciones de comida saludable de Bogotá, debido a la calidad de nuestros platos y a la excelencia de nuestras materias primas saludables, frescas y orgánicas. Esperamos contar con una mayor participación en el mercado de comidas saludables en Bogotá, gracias al posicionamiento de Terra como líder en la oferta de platos basados en la dieta baja en FODMAPs, que prevenga los síntomas del SII. Además, deseamos maximizar el valor de la inversión de nuestros socios a través del incremento en ventas que impacte positivamente la rentabilidad, todo esto con el apoyo y empeño de nuestros colaboradores.”

c. Objetivos

A partir de la misión y la visión formuladas anteriormente y del diagnóstico estratégico, consolidado en la matriz DOFA (Figura 53), es posible determinar algunos objetivos que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas, al igual que reducir el



impacto de las amenazas y debilidades identificadas (Serna, 2003). De ahí que se planteara aplicar los siguientes objetivos, para los próximos 5 años:

- Posicionar la marca Terra
- Aumentar las ventas
- Aumentar la rentabilidad

De manera a determinar cuál objetivo debe priorizarse frente a los demás y con el fin de elegir los dos objetivos más relevantes, se aplicó el método de media geométrica ([Tabla 49](#)). De esta manera se determinó que los objetivos prioritarios son el de rentabilidad y el de posicionamiento.

d. Estrategias

Con el fin de cumplir con los objetivos de posicionamiento y rentabilidad y teniendo en cuenta que Terra ofrece productos únicos basados en la dieta baja en FODMAPs se ha optado por una estrategia de enfoque en la diferenciación, que permita distinguir el restaurante en el sector de comida saludable, por medio de los atributos de diferenciación que ofrece el producto. Además, se ha determinado que esta estrategia ha de ser de enfoque, debido a que la oferta del establecimiento se orienta a un segmento específico de personas con un estilo de vida saludable que desean disminuir o prevenir los síntomas de síndrome de intestino irritable y que buscan consumir platos libres de gluten y vegetarianos (Porter, 2002).

Paralelamente, según las estrategias de crecimiento propuestas por Igor Ansoff y de acuerdo con los resultados de la matriz MIME, se desarrollarán estrategias de penetración del mercado. Cabe resaltar que estas permiten incrementar la participación en los mercados



a través de un mejor enfoque de mercadeo y una mayor inversión en gastos comerciales (Botero, 2013). Debido a esto, el restaurante Terra busca resaltar su oferta de productos en el mercado gastronómico a través del plan de medios que se mencionado en el punto 3.4.b.

Por otro lado, con miras al cumplimiento del objetivo de posicionamiento, se deben desarrollar estrategias que contemplen los atributos del producto, sus beneficios, los problemas que soluciona y al tipo de consumidores al que está orientado (Rodríguez, 2006). De esta manera, Terra aplicará una estrategia de difusión de la dieta baja en FODMAPs para posicionarla como una de las principales opciones de comida saludable y también para resaltar la importancia de esta para prevenir los síntomas de SII.

Paralelamente, las estrategias para responder al objetivo de aumento de la rentabilidad, resulta necesario comprar con efectividad, incrementar las ventas y el margen de ganancia, disminuir costos y gastos, y elaborar un plan de mercadeo para posicionarse. Por esta razón, Terra aplicará una estrategia de eficiencia costos y gastos, de gestión de proveedores y como ya se mencionó anteriormente, de publicidad y difusión. La [tabla 50](#) expone a modo de resumen las estrategias mencionadas anteriormente.

Cabe aclarar que con el fin de desglosar las estrategias mencionadas se realizó un mapa estratégico, en el que es posible observar la estrategia desde las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*. De esta manera, se evidencia cómo se buscará cumplir los objetivos, se fijan metas de rentabilidad y posicionamiento, así como indicadores que permitan hacer seguimiento de la estrategia ([Figura 54](#)).



Capítulo VI: Estructura organizacional

Al interior de la empresa, es importante diseñar la estructura organizacional, con base en la misión de la organización, con el fin de cumplir los objetivos y logros esperados. Cabe aclarar que para el presente plan de negocios se aplicará el modelo de diseño organizacional de estructura funcional. En este modelo es posible graficar de manera jerárquica las áreas de la organización y agrupa ocupaciones similares, de manera a que en cada área se encuentre concentradas funciones relacionadas (Coulter y Robbins, 2005).

6.1. Estructura organizacional

a. División funcional y organigrama

Con el fin de diseñar la división funcional del restaurante, se procedió a realizar un organigrama, dado que es un elemento que da a conocer el número de unidades organizativas de la empresa y expresa gráficamente el tipo de estructura que se va establecer al interior de una organización. Este instrumento brinda confianza y seguridad a cada uno de los empleados y además sirve como fuente de información para trabajadores y clientes de la compañía. El organigrama es elaborado a partir de lo observado en el proceso de planificación estratégica, de manera que la estructura organizacional, permita el cumplimiento de lo enunciado en el direccionamiento estratégico de la organización (Schel, 1986).

Asimismo, este se debe fundamentar en los criterios de funcionalidad y en los de autoridad y jerarquía. El primero de ellos brinda soporte al establecimiento de centros de responsabilidad y de esta manera a la creación de unidades organizativas en las que se agrupan actividades específicas relacionadas. En cuanto al criterio de autoridad, este hace referencia a la identificación de cargos mediante los cuales se ejecuten procesos de control basados en la autoridad y la jerarquía (Schel, 1986).



En primera medida, se elaboró un organigrama funcional que contempla las áreas de cocina, servicio, almacén general, costos, finanzas, mercadeo y recursos humanos. Paralelamente se desarrolló un organigrama de cargos en el que se observa para el nivel jerárquico superior al gerente y propietario. Por otro lado, en el nivel medio se encuentran el primer cocinero, el jefe de costos y de almacén y el administrador, encargados de ejercer control administrativo. Por último, en el nivel inferior, se encuentran los cargos de control operacional. En la [figura 55](#), se fusionaron estos dos organigramas para que se obtenga una representación gráfica de la estructura de la empresa en la que se observan claramente los niveles de jerarquía, la división de las funciones por áreas o departamentos y las líneas de autoridad.

6.2. Análisis de cargos

Ya habiendo diseñado la estructura organizacional de Terra, resulta fundamental definir los requisitos y funciones básicas para cada uno de los cargos de la organización, con el fin asegurar un proceso de reclutamiento y selección exitoso. Lo anterior se logra a través de una herramienta denominada como descriptivo de cargos, en la que se describen de manera detallada las actividades, responsabilidades y el perfil por cargo. Cabe aclarar que una vez realizados, estos descriptivos deben ser difundidos al interior de la organización, para su conocimiento y aplicación (Hurtado, 2015).

Para el presente trabajo, se desarrollaron los descriptivos de cargos en los que se define el nombre del cargo, el perfil de competencias para ocupar el cargo, el tipo de responsabilidades y el tipo de contratación ([Tabla 51](#)).



6.3. Gastos salariales

a. Definición de salarios y tipos de contratación

Tal y como se mencionó anteriormente, el restaurante contará con los cargos de gerente y propietario, primer cocinero, jefe de almacén y de costos, administrador, mesero, ayudante de cocina, y steward. Cabe aclarar que se espera contar con un empleado por cargo, a excepción de los ayudantes de cocina (2) y de los meseros, quienes serán 3 de tiempo completo en horario de 11 am a 7 pm, 3 de medio tiempo en horario de 7 pm a 11pm y 2 extras los fines de semana.

Los salarios fueron definidos a partir de los datos publicados por la Revista La Barra en la que se determinaron los salarios promedio para el sector gastronómico en 2011 (Morales, 2011). Cabe aclarar que con el fin de obtener los salarios a 2017, se afectaron los montos de manera proporcional al incremento en el salario mínimo del 2011 a 2017. Así, si en 2011 según La Barra un mesero recibía \$ 536.600⁹, para efectos de este plan de negocios se determinó que ha de ganar \$737.717¹⁰. De esta manera se obtuvieron los salarios para la plantilla de colaboradores de Terra. ([Tabla 52](#)).

b. Obligaciones salariales

Con el fin de calcular las obligaciones salariales se tuvo en cuenta que para el cálculo total de la nómina deberían contemplarse además del sueldo, los pagos a salud, a pensión, las prestaciones sociales y los parafiscales.

De acuerdo con el artículo 10 de la Ley 1122 de 2007, la cotización al Régimen Contributivo de Salud es del 12,5% del ingreso o salario base de cotización. Cabe que este

⁹ Salario mínimo en 2011

¹⁰ Salario mínimo en 2017 según el Decreto 2209 de 2016



ingreso base no puede ser inferior al salario mínimo. La cotización a cargo del empleador es del 8.5% y el 4% es a cargo del empleado del 4%. Por otro lado, según el Decreto 4982 de 2007 a tasa de cotización al Sistema General de Pensiones es del 16% del ingreso base de cotización. Paralelamente, se contemplaron aportes parafiscales del 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), del 4% para las cajas de compensación familiar y 2% para el SENA, tal y como lo estipulan la ley 89 de 1988, la ley 119 de 1994 y la ley 21 de 1982, respectivamente.

Finalmente, se contempló lo establecido en el Decreto 2209 de 2016, según el cual el salario mínimo para 2017 será de \$ 737,717, así como lo mencionado en el Decreto 2210 de 2016, a partir del cual se define el auxilio de transporte para 2017 en \$ 83,140. Cabe resaltar que de acuerdo con este mismo Decreto, tienen derecho a este auxilio quienes reciban hasta 2 salarios mínimos, es decir quienes reciban hasta \$ 1.475.434.

c. Cuantificación de la nómina

Fue a partir de lo enunciado en los apartes a y b, que se cuantificó la nómina para el primer año de operación ([Tabla 53](#), [Tabla 54](#), [Tabla 55](#), [Tabla 56](#)). Es preciso resaltar que para la proyección de la nómina, se afectaron los salarios definidos por la proyección de inflación del banco Bancolombia ([Tabla 57](#)) (2017). De esta manera se obtuvo la cuantificación de la nómina, para los años 2 a 5 (Tablas [58](#) a [73](#)).



Capítulo VII: Evaluación financiera

7.1. Estados financieros

a. Estado de resultados primer año

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Acumulado año 1	%
INGRESOS														
Alimentos	0	36.131.323	45.164.154	54.196.984	72.262.646	72.262.646	81.295.476	90.328.307	99.361.138	117.426.799	126.459.630	108.393.969	903.283.071	89,27%
Bebidas	0	4.341.600	5.427.000	6.512.400	8.683.200	8.683.200	9.768.600	10.854.000	11.939.400	14.110.200	15.195.600	13.024.800	108.540.000	10,73%
TOTAL INGRESOS	0	40.472.923	50.591.154	60.709.384	80.945.846	80.945.846	91.064.076	101.182.307	111.300.538	131.536.999	141.655.230	121.418.769	1.011.823.071	100,00%
COSTO DE VENTAS														
COSTO ALIMENTOS	1.197.569	10.082.963	12.603.704	15.124.445	20.165.926	20.165.926	22.686.667	25.207.408	27.728.149	32.769.630	35.290.371	30.248.890	253.271.649	28,04%
COSTO BEBIDAS	0	960.180	1.200.226	1.440.271	1.920.361	1.920.361	2.160.406	2.400.451	2.640.496	3.120.587	3.360.632	2.880.541	24.004.512	22,12%
TOTAL COSTO VENTAS	1.197.569	11.043.144	13.803.930	16.564.716	22.086.287	22.086.287	24.847.073	27.607.859	30.368.645	35.890.217	38.651.003	33.129.431	277.276.161	27,40%
UTILIDAD BRUTA	-1.197.569	29.429.779	36.787.224	44.144.669	58.859.558	58.859.558	66.217.003	73.574.448	80.931.893	95.646.782	103.004.227	88.289.338	734.546.911	72,60%
GASTOS OPERACIONALES														
SALARIOS Y PRESTACIONES	19.326.021	19.326.021	19.326.021	19.326.021	19.326.021	19.326.021	19.326.021	19.326.021	19.326.021	19.326.021	19.326.021	19.326.021	231.912.247	22,92%
DEPRECIACIÓN	996.280	996.280	996.280	996.280	996.280	996.280	996.280	996.280	996.280	996.280	996.280	996.280	11.955.360	1,18%
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	2.972.594	2.972.594	2.972.594	2.972.594	2.972.594	2.972.594	2.972.594	2.972.594	2.972.594	2.972.594	2.972.594	2.972.594	35.671.133	3,53%
SAYCO Y ACIMPRO	0	404.729	505.912	607.094	809.458	809.458	910.641	1.011.823	1.113.005	1.315.370	1.416.552	1.214.188	10.118.231	1,00%
MERCADEO	\$ 1.500.000	\$ 809.458	\$ 1.011.823	\$ 1.214.188	\$ 1.618.917	\$ 1.618.917	\$ 1.821.282	\$ 2.023.646	\$ 2.226.011	\$ 2.630.740	\$ 2.833.105	\$ 2.428.375	21.736.461	2,15%
ENERGÍA	1.227.000	2.643.552	2.997.690	3.351.828	4.060.105	4.060.105	4.414.243	4.768.381	5.122.519	5.830.795	6.184.933	5.476.657	50.137.808	4,96%
AGUA	653.638	1.307.275	1.634.094	1.960.913	2.614.551	2.614.551	2.941.370	3.268.189	3.595.007	4.248.645	4.575.464	3.921.826	33.335.523	3,29%
GAS	344.020	688.040	860.050	1.032.060	1.376.079	1.376.079	1.548.089	1.720.099	1.892.109	2.236.129	2.408.139	2.064.119	17.545.012	1,73%
ARRIENDO	9.670.400	9.670.400	9.670.400	9.670.400	9.670.400	9.670.400	9.670.400	9.670.400	9.670.400	9.670.400	9.670.400	9.670.400	116.044.800	11,47%
SUMINISTROS DE ASEO	0	809.458	1.011.823	1.214.188	1.618.917	1.618.917	1.821.282	2.023.646	2.226.011	2.630.740	2.833.105	2.428.375	20.236.461	2,00%
REPOSICIÓN DE ACTIVOS DE OPERACIÓN													17.500.000	1,73%
UNIFORMES	720.000				720.000				720.000				2.160.000	0,21%
GASTOS DE MANTENIMIENTO	0	404.729	505.912	607.094	809.458	809.458	1.365.961	1.517.735	1.669.508	1.973.055	2.124.828	1.821.282	13.609.020	1,35%
ICA	0	558.526	698.158	837.790	1.117.053	1.117.053	1.256.684	1.396.316	1.535.947	1.815.211	1.954.842	1.675.579	13.963.158	1,38%
GASTOS FINANCIEROS (GMF y comisiones tarjetas)	0	607.094	758.867	910.641	1.214.188	1.214.188	1.365.961	1.517.735	1.669.508	1.973.055	2.124.828	1.821.282	15.177.346	1,50%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	37.409.952	41.198.158	42.949.624	44.701.089	48.924.021	48.204.021	53.327.474	55.129.530	57.651.587	60.535.701	62.337.758	58.733.644	611.102.560	60,40%
UTIL. ANTES DE INTER. y GASTOS NO OPERACIONALES	-38.607.521	-11.768.379	-6.162.400	-556.421	9.935.538	10.655.538	12.889.530	18.444.917	23.280.305	35.111.081	40.666.469	29.555.693	123.444.351	12,20%
INTERESES Y GASTOS NO OPERACIONALES														
INTERESES	2.862.926	2.830.661	2.797.991	2.764.911	2.731.415	2.697.499	2.663.158	2.628.385	2.593.176	2.557.524	2.521.425	2.484.873	32.133.944	3,18%
TOTAL INTERES	2.862.926	2.830.661	2.797.991	2.764.911	2.731.415	2.697.499	2.663.158	2.628.385	2.593.176	2.557.524	2.521.425	2.484.873	32.133.944	3,18%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-41.470.447	-14.599.039	-8.960.390	-3.321.331	7.204.122	7.958.038	10.226.372	15.816.532	20.687.130	32.553.557	38.145.044	27.070.820	91.310.407	9,02%
IMPUESTO DE RENTA													31.045.538	3,07%
UTILIDAD ó PERDIDA NETA	-41.470.447	-14.599.039	-8.960.390	-3.321.331	7.204.122	7.958.038	10.226.372	15.816.532	20.687.130	32.553.557	38.145.044	27.070.820	60.264.868	5,96%

Figura 56. Estado de resultados primer año.

Fuente: Elaboración propia.



b. Estado de resultados a 5 años

RESTAURANTE TERRA										
Estado de Resultados proyectado a 5 años										
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		%		%		%		%		%
INGRESOS										
Alimentos	903.283.071	89,27%	\$ 1.006.763.180	89,27%	\$ 1.126.447.187	89,27%	\$ 1.257.926.103	89,27%	\$ 1.399.316.997	89,27%
Bebidas	108.540.000	10,73%	\$ 120.974.342	10,73%	\$ 135.355.772	10,73%	\$ 151.154.498	10,73%	\$ 168.144.264	10,73%
TOTAL INGRESOS	1.011.823.071	100,00%	\$ 1.127.737.522	100,00%	\$ 1.261.802.959	100,00%	\$ 1.409.080.601	100,00%	\$ 1.567.461.260	100,00%
COSTO DE VENTAS										
COSTO ALIMENTOS	253.271.649	28,04%	\$ 302.028.954	30,00%	\$ 337.934.156	30,00%	\$ 377.377.831	30,00%	\$ 419.795.099	30,00%
COSTO BEBIDAS	24.004.512	22,12%	\$ 26.614.355	22,00%	\$ 29.778.270	22,00%	\$ 33.253.990	22,00%	\$ 36.991.738	22,00%
TOTAL COSTO VENTAS	277.276.161	27,40%	\$ 328.643.309	29,14%	\$ 367.712.426	29,14%	\$ 410.631.820	29,14%	\$ 456.786.837	29,14%
UTILIDAD BRUTA	734.546.911	72,60%	799.094.213	70,86%	894.090.533	70,86%	998.448.780	70,86%	1.110.674.423	70,86%
GASTOS OPERACIONALES										
SALARIOS Y PRESTACIONES	231.912.247	22,92%	\$ 250.166.936	22,18%	\$ 259.154.328	20,54%	\$ 267.947.992	19,02%	\$ 275.970.917	17,61%
DEPRECIACIÓN	11.955.360	1,18%	11.955.360	1,06%	11.955.360	0,95%	11.955.360	0,85%	11.955.360	0,76%
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	35.671.133	3,53%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
SAYCO Y ACIMPRO	10.118.231	1,00%	11.277.375	1,00%	12.618.030	1,00%	14.090.806	1,00%	15.674.613	1,00%
MERCADEO	21.736.461	2,15%	22.554.750	2,00%	25.236.059	2,00%	28.181.612	2,00%	31.349.225	2,00%
ENERGÍA	50.137.808	4,96%	54.194.813	4,81%	58.887.104	4,67%	64.041.821	4,54%	69.585.144	4,44%
AGUA	33.335.523	3,29%	36.425.922	3,23%	40.756.236	3,23%	45.513.303	3,23%	50.628.999	3,23%
GAS	17.545.012	1,73%	19.171.538	1,70%	21.450.650	1,70%	23.954.370	1,70%	26.646.841	1,70%
ARRIENDO	116.044.800	11,47%	119.758.234	10,62%	124.069.530	9,83%	128.287.894	9,10%	132.136.531	8,43%
SUMINISTROS DE ASEO	20.236.461	2,00%	22.554.750	2,00%	25.236.059	2,00%	28.181.612	2,00%	31.349.225	2,00%
REPOSICIÓN DE ACTIVOS DE OPERACIÓN	17.500.000	1,73%	18.060.000	1,60%	18.710.160	1,48%	19.346.305	1,37%	19.926.695	1,27%
UNIFORMES	2.160.000	0,21%	2.229.120	0,20%	2.309.368	0,18%	2.387.887	0,17%	2.459.523	0,16%
GASTOS DE MANTENIMIENTO	13.609.020	1,35%	16.916.063	1,50%	18.927.044	1,50%	28.181.612	2,00%	31.349.225	2,00%
ICA	13.963.158	1,38%	15.562.778	1,38%	17.412.881	1,38%	19.445.312	1,38%	21.630.965	1,38%
GASTOS FINANCIEROS (GMF y comisiones tarjetas)	15.177.346	1,50%	16.916.063	1,50%	18.927.044	1,50%	21.136.209	1,50%	23.511.919	1,50%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 611.102.560	60,40%	\$ 617.743.702	54,78%	\$ 655.649.853	51,96%	\$ 702.652.096	49,87%	\$ 744.175.182	47,48%
UTIL. ANTES DE INTER. y GASTOS NO OPERACIONALES	123.444.351	12,20%	\$ 181.350.511	16,08%	\$ 238.440.680	18,90%	\$ 295.796.684	20,99%	\$ 366.499.241	23,38%
INTERESES Y GASTOS NO OPERACIONALES										
INTERESES	32.133.944	3,18%	\$ 26.794.467	2,38%	\$ 20.592.664	1,63%	\$ 13.389.271	0,95%	\$ 5.022.529	0,32%
TOTAL INTERES Y GASTOS NO OPERACIONALES	32.133.944	3,18%	26.794.467	2,38%	20.592.664	1,63%	13.389.271	0,95%	5.022.529	0,32%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 91.310.407	9,02%	\$ 154.556.044	13,70%	\$ 217.848.016	17,26%	\$ 282.407.413	20,04%	\$ 361.476.712	23,06%
IMPUESTO DE RENTA	31.045.538	3,07%	\$ 52.549.055	4,66%	\$ 74.068.325	5,87%	\$ 96.018.521	6,81%	\$ 122.902.082	7,84%
UTILIDAD ó PERDIDA NETA	60.264.868	5,96%	102.006.989	9,05%	143.779.690	11,39%	186.388.893	13,23%	238.574.630	15,22%

Figura 57. Estado de resultados proyectado a 5 años.

Fuente: Elaboración propia.



c. Estado de la situación financiera a 5 años

Restaurante Terra						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO A 5 AÑOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo corriente						
Disponible	\$ 126.109.263	\$ 292.511.179	\$ 376.984.701	\$ 470.695.911	\$ 570.329.117	\$ 684.922.119
Diferidos	\$ 35.671.133	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente	\$ 161.780.395	\$ 292.511.179	\$ 376.984.701	\$ 470.695.911	\$ 570.329.117	\$ 684.922.119
Activo no Corriente						
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 106.508.699	\$ 106.508.699	\$ 106.508.699	\$ 106.508.699	\$ 106.508.699	\$ 106.508.699
Depreciación acumulada	\$ -	-\$ 11.955.360	-\$ 23.910.720	-\$ 35.866.080	-\$ 47.821.440	-\$ 59.776.800
Total Activo no Corriente	\$ 106.508.699	\$ 94.553.339	\$ 82.597.979	\$ 70.642.619	\$ 58.687.259	\$ 46.731.899
TOTAL ACTIVO	\$ 268.289.094	\$ 387.064.518	\$ 459.582.680	\$ 541.338.530	\$ 629.016.376	\$ 731.654.019
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Obligaciones laborales	\$ -	\$ 39.480.874	\$ 42.558.224	\$ 44.087.329	\$ 45.583.472	\$ 46.948.483
Obligaciones financieras		\$ 38.401.254	\$ 44.603.057	\$ 51.806.450	\$ 60.173.192	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ 52.091.458	\$ 76.005.995	\$ 100.313.827	\$ 125.327.397	\$ 155.505.276
Total Pasivo Corriente	\$ -	\$ 129.973.586	\$ 163.167.276	\$ 196.207.606	\$ 231.084.061	\$ 202.453.759
Pasivo No Corriente						
Obligaciones financieras	\$ 228.045.730	\$ 156.582.699	\$ 111.979.642	\$ 60.173.192		
Total pasivo No Corriente	\$ 228.045.730	\$ 156.582.699	\$ 111.979.642	\$ 60.173.192	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 228.045.730	\$ 286.556.285	\$ 275.146.919	\$ 256.380.798	\$ 231.084.061	\$ 202.453.759
PATRIMONIO						
Capital	\$ 40.243.364	\$ 40.243.364	\$ 40.243.364	\$ 40.243.364	\$ 40.243.364	\$ 40.243.364
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ 60.264.868	\$ 102.006.989	\$ 143.779.690	\$ 186.388.893	\$ 238.574.630
Utilidad acumulada	\$ -		\$ 60.264.868	\$ 144.192.397	\$ 244.714.368	\$ 357.688.951
Pago dividendos			-\$ 18.079.461	-\$ 43.257.719	-\$ 73.414.310	-\$ 107.306.685
TOTAL PATRIMONIO	\$ 40.243.364	\$ 100.508.233	\$ 184.435.761	\$ 284.957.732	\$ 397.932.315	\$ 529.200.259
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 268.289.094	\$ 387.064.518	\$ 459.582.680	\$ 541.338.530	\$ 629.016.376	\$ 731.654.019

Figura 58. Estado de situación financiera proyectado a 5 años.
Fuente: Elaboración propia.



d. Flujo de caja neto a 5 años

Restaurante Teraa						
FUJO DE CAJA NETO A 5 AÑOS						
	AÑO 0	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 60.264.868	\$ 102.006.989	\$ 143.779.690	\$ 186.388.893	\$ 238.574.630
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 11.955.360	\$ 11.955.360	\$ 11.955.360	\$ 11.955.360	\$ 11.955.360
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		\$ 35.671.133				
AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO		\$ (33.061.777)	\$ (38.401.254)	\$ (44.603.057)	\$ (51.806.450)	\$ (60.173.192)
INVERSIONES FIJAS	\$ (106.508.699)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FLUJO DE FONDOS NETO (FFN)	\$ (106.508.699)	\$ 74.829.584	\$ 75.561.095	\$ 111.131.994	\$ 146.537.803	\$ 190.356.798

Figura 59. Flujo de caja proyectado a 5 años.

Fuente: Elaboración propia.



7.2. Costos de inversión

Para la constitución de Terra restaurante, se partió del hecho de que en el estudio técnico se definió que se contaría con 40 sillas y un área de 175 m², con 14,6 metros de fondo y 12 de ancho. Es a partir de esta información que se decide hacer una inversión en maquinaria y equipo de \$75.759.419 ([Tabla 74](#)), en muebles y enseres de \$30.749.280 ([Tabla 75](#)) y en activos de operación de \$25.732.280 ([Tabla 76](#)). Además, se estiman unos gastos de adecuación del local de \$6.550.000 ([Tabla 77](#)) (Apéndice 4).

Además, se estimó que es necesario contemplar el capital de trabajo necesario para operar los tres primeros meses, que asciende a \$129.498.115 ([Tabla 78](#)). Cabe aclarar que con el fin realizar dicha inversión que suma en total \$268.289.094, se ha definido que los socios podrán aportar el 15% de la inversión, y el resto del dinero deberá obtenerse por medio de un crédito comercial ordinario, a 5 años con el Banco de Bogotá a una tasa del 16,15% EA (Superintendencia Financiera de Colombia, 2017). De ahí que los socios hagan un aporte de \$ 40.243.364 y se obtengan \$228.045.730 mediante crédito bancario.

Es preciso mencionar que el crédito será pago, bajo el modelo de cuota fija. En efecto, se pagarán cuotas mensuales de \$5.432.977, y unos intereses totales de \$97.932.875. La amortización del crédito puede observarse en la [tabla 79](#).

7.3. Ingresos operacionales, costos y gastos¹¹

Para la proyección de los ingresos operacionales se partió de la base de que el sector tiene una rotación promedio de 2,5 en periodos de almuerzo y 2 en cenas. Cabe aclarar que

¹¹ En contabilidad financiera se contemplan como costos, los rubros del estado de resultados que tienen directa relación con la producción del producto final mientras que los gastos son concebidos como los demás desembolsos que aunque necesarios para la producción del producto final no se encuentran vinculados únicamente al centro de responsabilidad principal de la actividad de la organización. En este caso, se conciben como costo las materias primas de alimentos y bebidas.



al contar con 40 sillas, se tendría en total una capacidad para 180 comensales en promedio al día. Por otro lado, se tuvo en cuenta que de acuerdo con los resultados de la encuesta, el 26% de los encuestados consume entradas, el 97% plato fuerte y el 29% postre, cuando visitan a los competidores de Terra. También se pudo determinar que el 63% de los clientes consume jugos naturales y el 2% consume bebidas alcohólicas (vino).

Además, de acuerdo con el costeo de los platos del restaurante se pudo determinar que el precio promedio de venta de las entradas es de \$ 12.429, de los platos fuertes de \$ 27.750, de los postres de \$11.400, de las bebidas no alcohólicas \$ 6.000 y de la copa de vino a \$12.000. Teniendo en cuenta los porcentajes de consumo, los precios promedio y que como se había mencionado anteriormente, se ha decidido responder al 45% de la capacidad instalada (29.160 comensales para el primer año), se obtuvieron ingresos por \$975.545.717 por alimentos y \$117.223.200. Es preciso aclarar que los ingresos contemplado en el estado de resultados son los mismos pero afectados por el 8% de impuesto al consumo, por lo que se reflejan ingresos de \$903.283.071 por alimentos, \$108.540.000 por bebidas, para un total de ingresos reales de \$1.011.823.071 en el año 1 (Tabla 79, Tabla 80).

Tabla 80. *Precio promedio.*

Precio promedio				
ENTRADA	FUERTE	POSTRE	BEBIDA NO ALCOHÓLICA	BEBIDA ALCOHÓLICA
\$ 12.429	\$ 27.750	\$ 11.400	\$ 6.000	\$ 12.000
Costo promedio				
\$ 2.510	\$ 7.537	\$ 2.350	\$ 1.200	\$ 3.360

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se estiman como gastos los siguientes rubros (nómina, servicios públicos, arriendo, depreciaciones, amortizaciones, pagos a sayco y acimpro, mercadeo, suministros de aseo, uniformes, mantenimiento, ICA, comisiones por tarjetas, GMF e intereses) (Arredondo, 2015).

Tabla 81. *Ingresos alimentos y bebidas.*

Ingresos Alimentos				
% de encuestados que consumen la opción	Opción	Consumidores totales año 1/opción	Precio de venta promedio de la opción	Ingresos por opción
26%	Entrada	7582	\$ 12.429	\$ 94.228.457
97%	Fuerte	28285	\$ 27.750	\$ 784.914.300
29%	Postre	8456	\$ 11.400	\$ 96.402.960
Ingresos totales alimentos año 1				\$ 975.545.717
Ingresos Bebidas				
% de encuestados que consumen la opción	Opción	Consumidores totales año 1/opción	Precio de venta promedio de la opción	Ingresos por opción
63%	Bebida no alcohólica	18370,8	\$ 6.000	\$ 110.224.800
2%	Bebida alcohólica	583,2	\$ 12.000	\$ 6.998.400
Ingresos totales bebidas año 1				\$ 117.223.200

Fuente: Elaboración propia.

En lo que concierne al costo de ventas, se establecieron parámetros según los cuales los costos de materia prima no podrán ser superiores al 30% para alimentos y al 22% en bebidas teniendo en cuenta que lo que más se factura, son jugos de fruta. Para el primer año, se partió del costeo de cada uno de los platos, según el cual, el costo promedio de alimentos es del 28,04% y del 22,12%. Para obtener los ingresos y costos de materia prima proyectados a 5 años, los precios promedio de venta fueron afectados por la proyección de inflación de Bancolombia (Tabla 57) (2017) y se estimó que el número de comensales crecería en un 8%, debido a que por un lado, según Acodrés, el sector gastronómico creció un 12% en 2015 y por otro lado como se observó en el estudio sectorial, el crecimiento del sector continúa pero a un menor ritmo (Saavedra, 2016).

En cuanto a los gastos operacionales, se contemplaron los gastos de nómina mencionados en el apartado 6.3.c., la depreciación de los activos fijos, la amortización de



diferidos y el pago a Sayco y Acimpro, que de acuerdo con Acodrés es del 1% de los ingresos (Acodrés, 2015). También se contemplaron los gastos de mercadeo del 2% del total de ingresos, así como por consumo de energía eléctrica y de agua y gas que corresponden al 3,2% y al 1,7% de los ingresos, según Acodrés (2015).

Paralelamente, se contempló el gasto del arriendo de \$ 9.670.400 mensuales (Finca Raíz, 2016), el gasto en suministros de aseo del 2% de los ingresos, el gasto en reposición de activos fijos anual de alrededor del 70% de valor de la primera compra (\$17.500.000 para el primer año), y el gasto por compra de uniformes 3 veces al año. Además, se estiman gastos de mantenimiento en principio del 1% y a partir del primer semestre de operación, de 1,5% (Acodrés, 2015), gastos por concepto de Impuesto de Industria y Comercio del $13,8 \times 1000$ de los ingresos (Secretaría Distrital de Hacienda, s.f.) y gastos por comisiones de tarjetas y gravamen a los movimientos financieros.

Los datos de los años 2 a 5 fueron obtenidos aplicando los mismos porcentajes de participación sobre los ingresos que indica Acodrés y que fueron mencionados anteriormente. Cabe aclarar que las proyecciones de los gastos en arriendo, reposición de activos de operación y uniformes, se hicieron afectando los datos del año 1 por la proyección de inflación del banco Bancolombia (Tabla 57) (2017).

7.4. Indicadores de liquidez y rentabilidad; periodo de recuperación

Tabla 81.

Indicadores financieros.

INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADOR	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Liquidez					
Capital de trabajo	\$162.537.592	\$213.817.424	\$274.488.305	\$339.245.055	\$482.468.360
Razón corriente	2,25	2,31	2,40	2,47	3,38
Rentabilidad					



Rentabilidad del activo	15,57%	22,20%	26,56%	29,63%	32,61%
Rentabilidad del patrimonio	59,96%	55,31%	50,46%	46,84%	45,08%
Margen bruto	72,60%	70,86%	70,86%	70,86%	70,86%
Margen operacional	12,20%	16,08%	18,90%	20,99%	23,38%
Margen neto	5,96%	9,05%	11,39%	13,23%	15,22%

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores financieros desarrollados para Terra, evidencian que la organización cuenta con capital de trabajo suficiente en el disponible una vez ha cancelado sus compromisos de corto plazo, para responder a sus obligaciones a largo plazo. Además, se observa que de acuerdo con los resultados de la razón corriente, para el año 1 por cada peso de deuda, el restaurante cuenta con \$2,25 para su pago. Este indicador se incrementa año a año, llegando a ser de \$3,38 por cada peso adeudado en el año 5.

Paralelamente, se observa que la rentabilidad del activo pasó de 15,57% en el año 1 a 32,61% en el año 5. De ahí que mientras en el año 1 por cada peso invertido en activos la empresa generó \$15,57 de utilidad neta, en el año 5 por cada peso invertido en activos la empresa generó \$32,61 de utilidad neta. Además, la rentabilidad del patrimonio se observa que para el año 5 los socios obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de 45,08%.

Finalmente, en lo que concierne a los márgenes se evidencia que el margen bruto se encuentra entre 72,60% y 70,86%, debido a la definición de un estándar de costos de alimentos y bebidas, no mayor al 30%. Se observa además un aumento del margen operacional a lo largo de los 5 años, debido a que en el primer año se incurrió en la amortización de diferidos. Finalmente, se observa un incremento de 10 puntos porcentuales del margen neto, debido a que año a año el margen operacional ha aumentado y además, los egresos por concepto de interés del préstamo se reducen.

7.5. VPN, TIR, periodo de recuperación.

a. Valor presente neta (VPN)

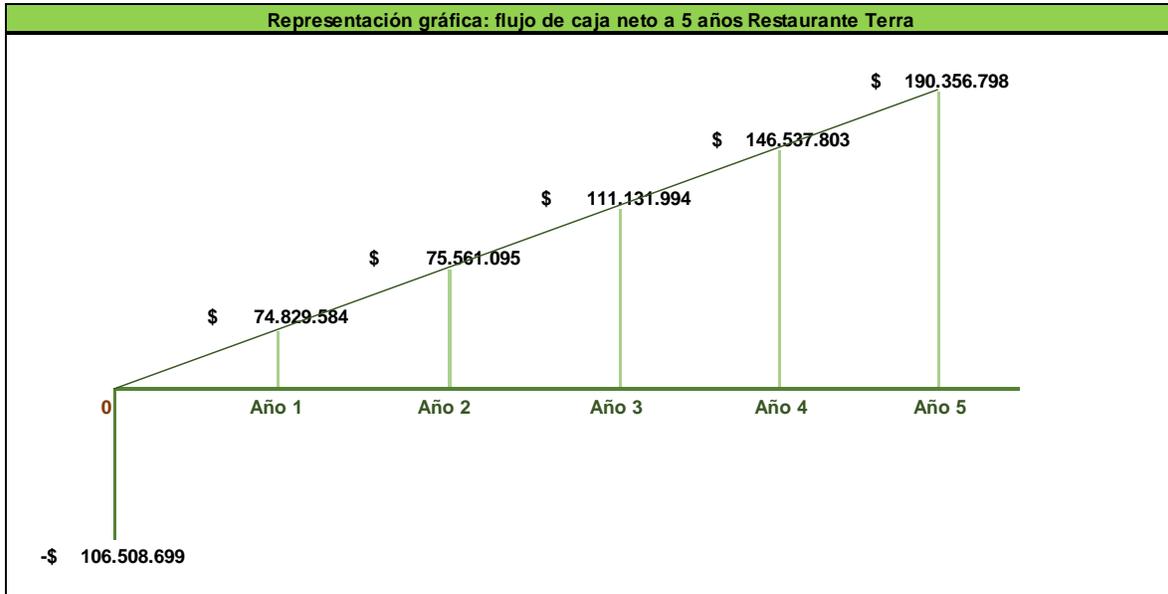


Figura 60. Representación gráfica: flujo de caja neto a 5 años, Restaurante Terra.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información del flujo de caja proyectado, fue posible obtener el Valor Presente Neto (VPN) de la inversión a 5 años (Figura 61). De acuerdo con este resultado, en 5 años la inversión se maximiza en \$ 325.744.378, a una tasa interna de oportunidad del 8%, que es la tasa más alta de rentabilidad de carteras colectivas para mayo de 2017 (Asociación de Fiduciarias de Colombia, 2017).

b. Tasa interna de retorno (TIR)

De acuerdo con el resultado de la tasa interna de retorno, la inversión se recupera entre el año 1 y año dos, debido a que pasa de negativa a positiva. Además, se puede asegurar que el negocio ofrece una tasa rentabilidad en 5 años de 81% (Figura 62).



c. Periodo de recuperación de la inversión

De acuerdo con el PRI, los inversionistas recuperarán su inversión en aproximadamente 1 año, 7 meses y un día (Figura 63).

Periodo de recuperación de la inversión		
Flujo de inversión	\$ (106.508.699)	La inversión se recuperará en 1 año , 7 meses y 1 día
Flujos de recuperación	\$ 150.390.679	
Año de recuperación	2	
Diferencia	\$ 43.881.980	
PRI	0,59	
Años	1,00	
Meses	7,04	
Días	1,1	

Figura 63. Periodo de recuperación de la inversión. Fuente: Elaboración propia.

d. Punto de equilibrio

El restaurante Terra, alcanzaría el punto de equilibrio desde el primer año de operación, si efectúa unas ventas de \$880.484.962. Cabe aclarar que de acuerdo con las proyecciones, se estiman ventas de \$1.011.823.071 para el primer periodo. Además, con el fin de alcanzar el punto de equilibrio, el restaurante debe vender 61 menús diarios, que consten al menos de plato fuerte y postre o de plato fuerte y entrada (precio promedio de \$40.000), con el fin de alcanzar el punto de equilibrio para el primer año. La tabla 82 ilustra las ventas necesarias para llegar al punto de equilibrio, el número de menús a vender al día y las ventas totales estimadas para los primeros 5 años.

Tabla 82. Punto de equilibrio.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas netas proyectadas	1.011.823.071	1.127.737.522	1.261.802.959	1.409.080.601	1.567.461.260
Ventas para Punto de Equilibrio	\$880.848.962	\$900.376.245	\$941.335.369	\$993.642.236	\$1.035.707.181
Menús (plato fuerte y entrada o plato fuerte y					



postre de en promedio \$40.000)					
Año	22.021	22.509	23.533	24.841	25.893
Mes	1.835	1.876	1.961	2.070	2.158
Día	61	63	65	69	72

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Tras analizar los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada, se ha podido concluir que el crecimiento del sector de restaurantes ofrece un panorama favorable para el desarrollo del presente plan de negocios. Sin embargo, debe contemplarse que se trata de un sector altamente concentrado en el que alrededor del 20% de las empresas es responsable del 80% de los ingresos, por lo que resulta arduo ingresar como nueva empresa a este sector.

Cabe aclarar que, con el fin de responder a lo anterior se debe hacer énfasis en el desarrollo y cumplimiento de la propuesta de valor, de modo que el restaurante logre diferenciarse de los competidores, gracias a la aplicación de la dieta baja en FODMAPs en su oferta gastronómica. Además, el efecto positivo que tiene esta dieta en la salud y calidad de vida de los comensales, así como la creciente tendencia al consumo de comidas saludables, en el país, brinda un cuadro prometedor. Más aún, resulta esencial la difusión de la misión y visión de la organización, así como de los objetivos y estrategias para el restaurante, con el fin de lograr posicionar el restaurante y alcanzar la rentabilidad esperada.

Por otro lado, debe contemplarse que la escasa disponibilidad y los altos costos de los locales comerciales ubicados en las principales zonas gastronómicas de la ciudad, han limitado la adquisición de un local propio, razón por la cual se optó por la opción de arrendamiento. Adicionalmente, el gasto de nómina representa el gasto fijo más alto, con una



participación del 22,92% de los ingresos para el primer año. Por esta razón, se recomienda ejecutar una adecuada gestión de recursos humanos, con el fin de reducir la rotación de personal y asegurar que el costo de nómina no supere lo presupuestado.

Finalmente, se concluye que el proyecto es viable y que de acuerdo con lo enunciado en la evaluación financiera, se espera pasar de una rentabilidad del 5,96% para el primer año, a un margen neto de 15,22% en el quinto periodo. Cabe resaltar, que la inversión que suma \$269.000.000, será recuperada en un lapso de un año y siete meses de operación. Además, la tasa interna de retorno del proyecto llega a un 26% para el primer año, rentabilidad superior a las opciones de inversión disponibles en el mercado. Lo anterior hace de este, un proyecto llamativo para futuros inversionistas. Por último, se destaca el hecho de que la inversión, tras 5 años de operación, se maximiza en \$325.744.378.

Anexos

Figuras

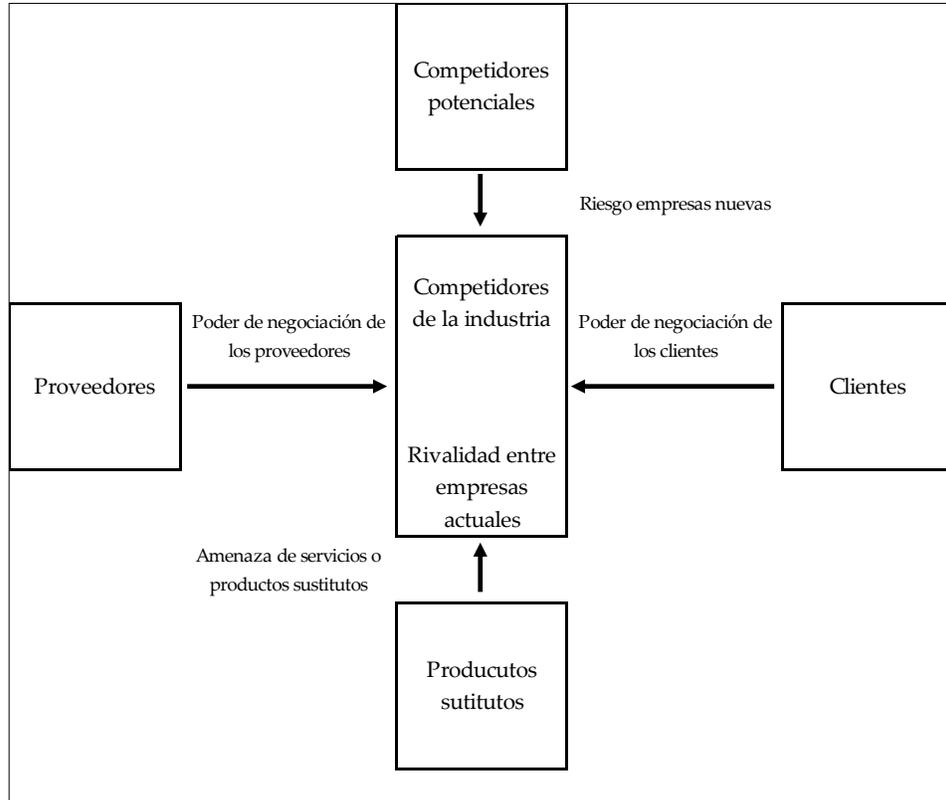


Figura 1. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia con base en Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.* [Regresar.](#)

		Costo más bajo	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costes	2. Diferenciación
	Objetivo estrecho "enfoque"	3A. Segmentación de costos	3B. Segmentación de diferenciación

Figura 2. Tres estrategias genéricas.

Fuente: Elaboración propia con base en Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.* [Regresar.](#)

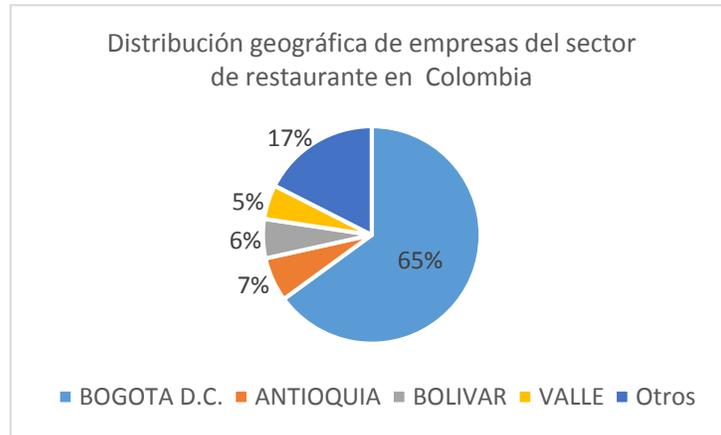


Figura 3. Distribución geográfica de restaurantes en Colombia por departamento.
 Fuente: Elaboración propia con base en SIREM, 2017. [Regresar.](#)

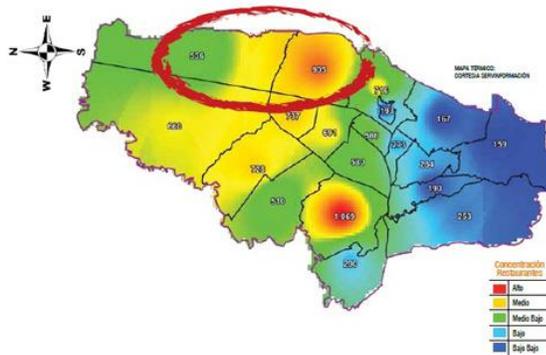


Figura 4. Concentración de restaurantes en la ciudad de Bogotá.
 Fuente: Revista La Barra, 2010. [Regresar.](#)

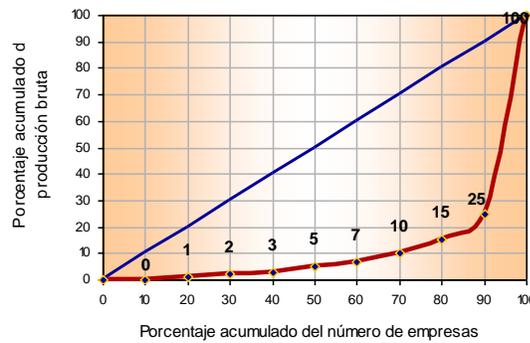


Figura 7. Porcentaje acumulado del número de empresas.
 Fuente: Dane, 2005. [Regresar.](#)

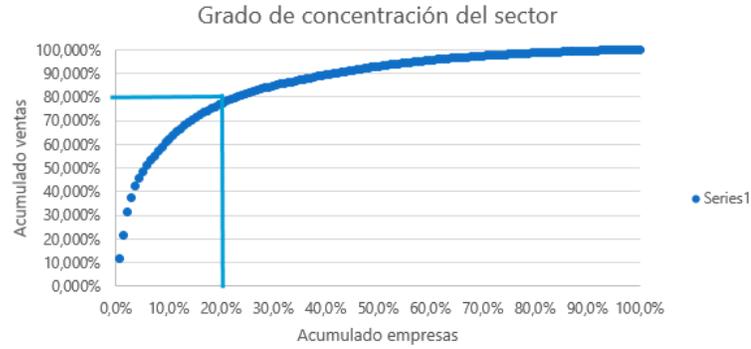


Figura 8. Grado de concentración del sector de restaurantes en Colombia.

Fuente: SIREM, 2017. [Regresar](#).

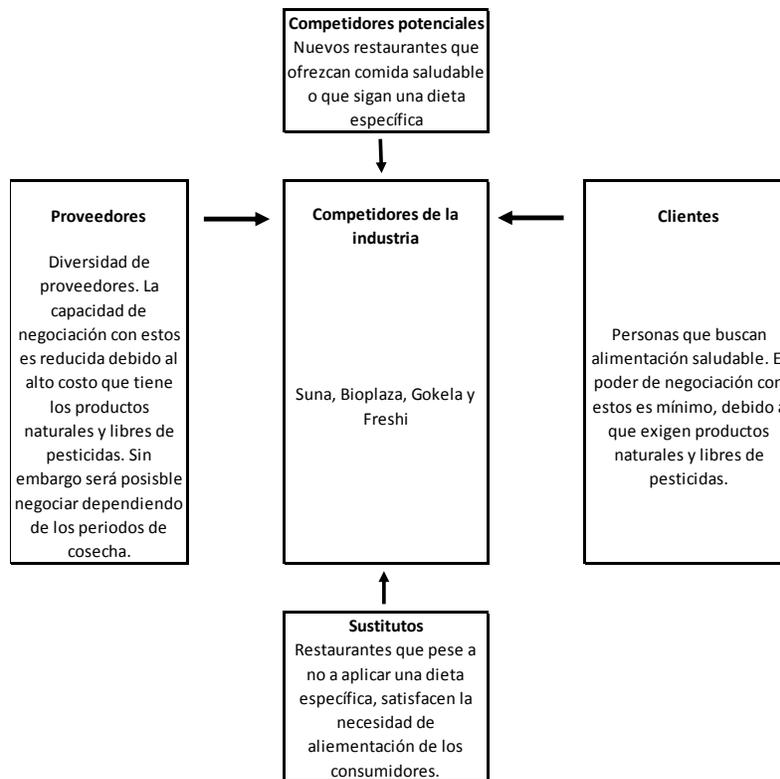


Figura 9. Los cinco factores de la competencia en el sector de comida saludable en la zona G de Bogotá, para Terra.

Fuente: Elaboración propia con base en Porter, M. (2002). Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. [Regresar](#).

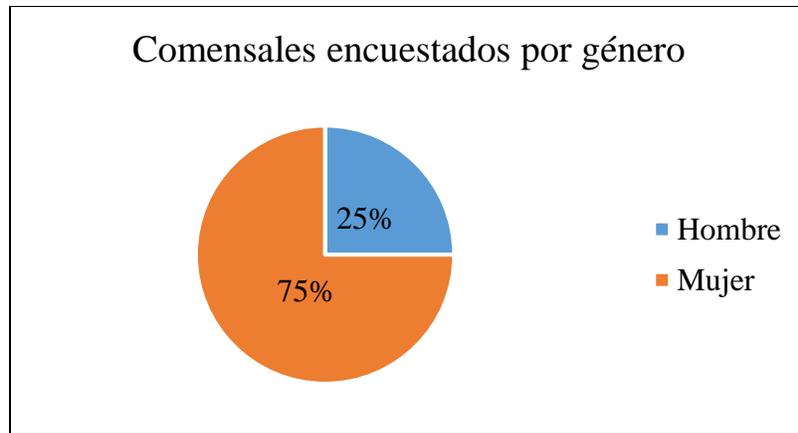


Figura 10. Comensales encuestados por género.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar.](#)

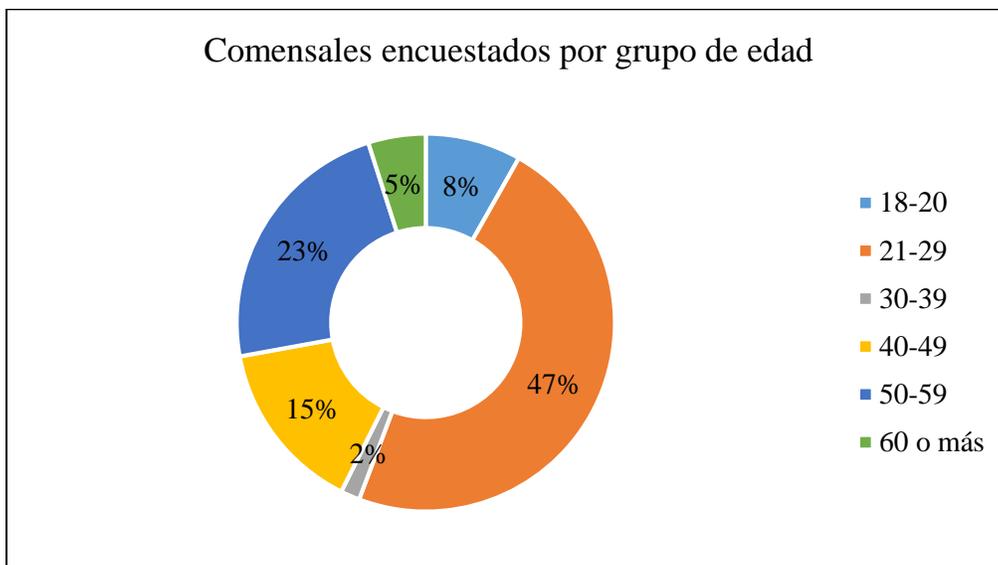


Figura 11. Comensales encuestados por grupo de edad.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar.](#)



Figura 12. Comensales encuestados por estado civil.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

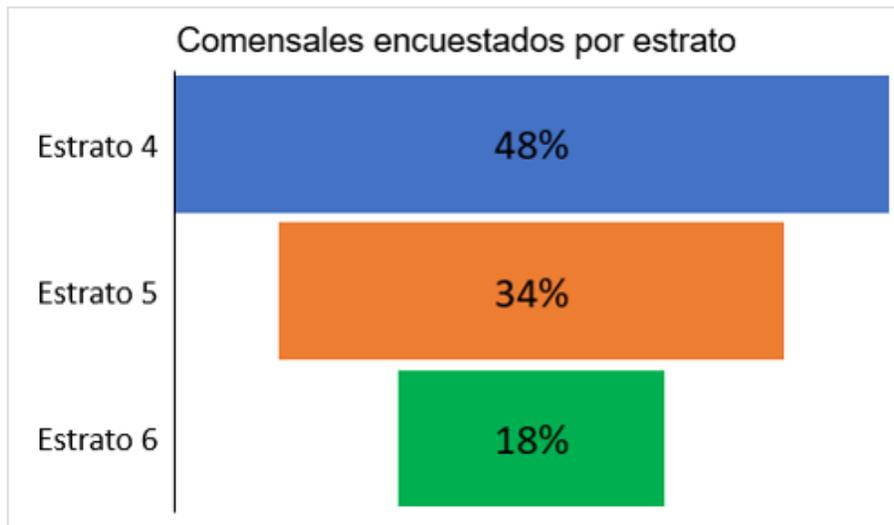


Figura 13. Comensales encuestados estrato.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

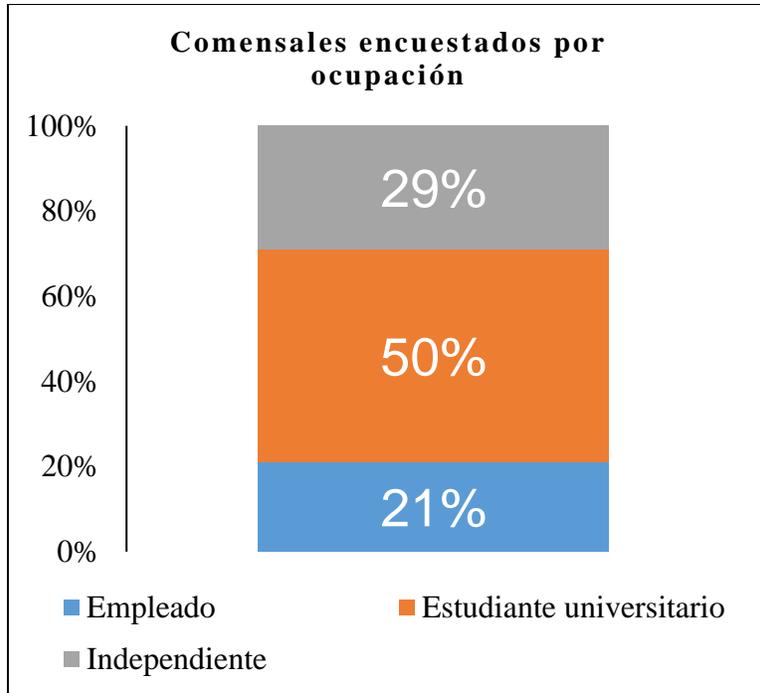


Figura 14. Comensales encuestados por género.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

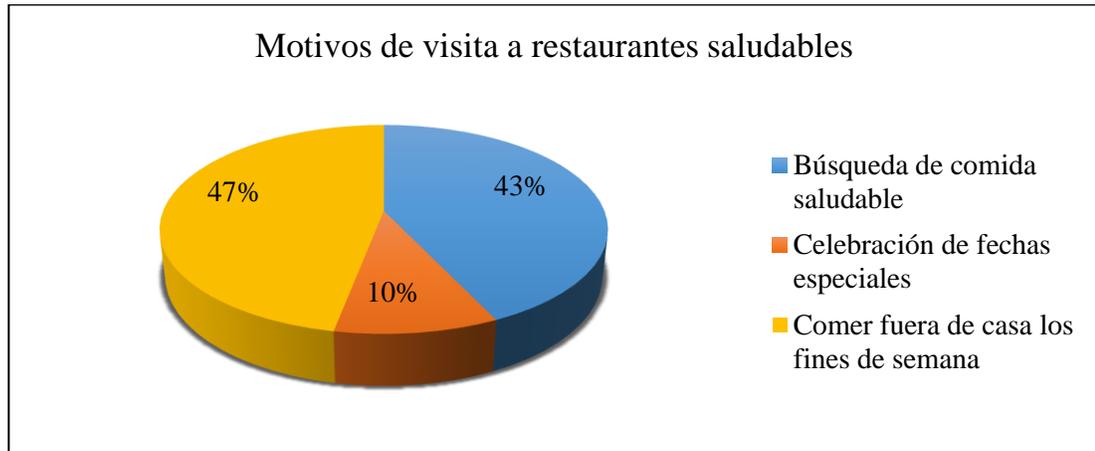


Figura 15. Motivo de visita a restaurantes saludables.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

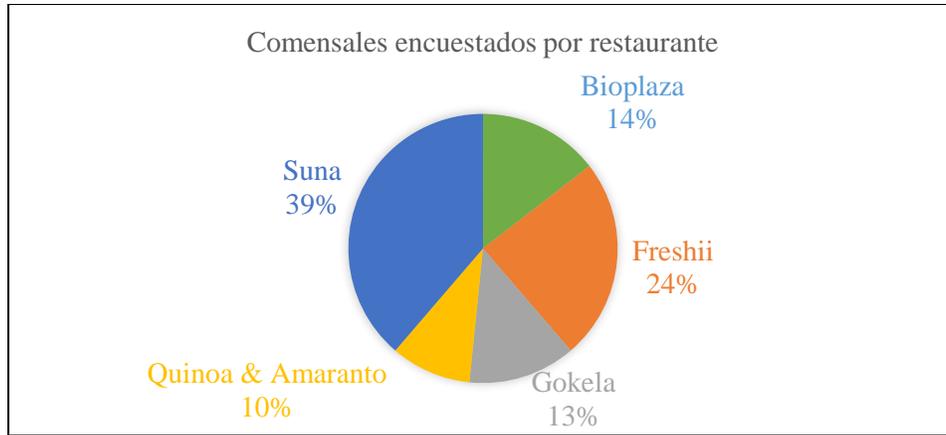


Figura 16. Comensales encuestados por género.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).



Figura 17. Frecuencia con la que practican actividad física.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

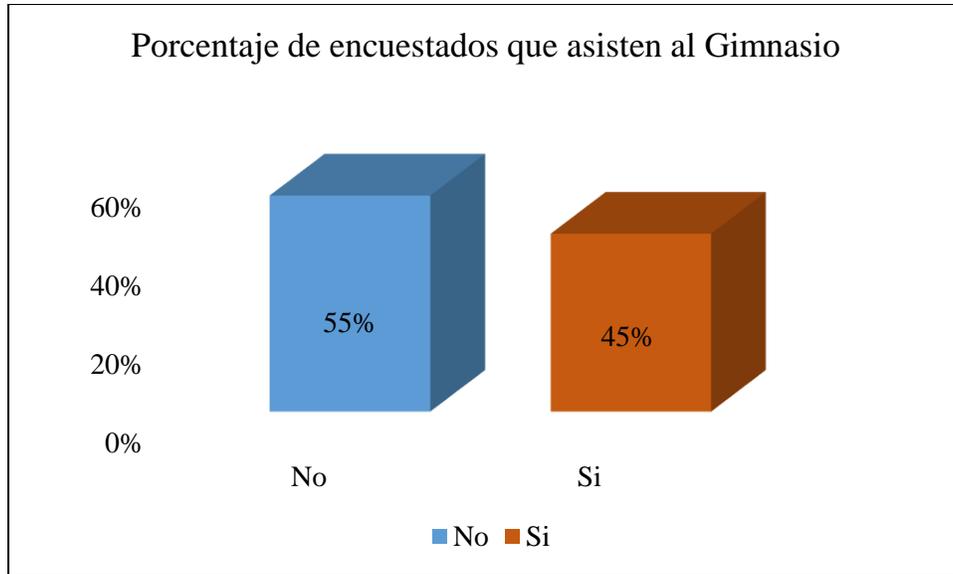


Figura 18. Porcentaje de encuestados que asisten al gimnasio.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

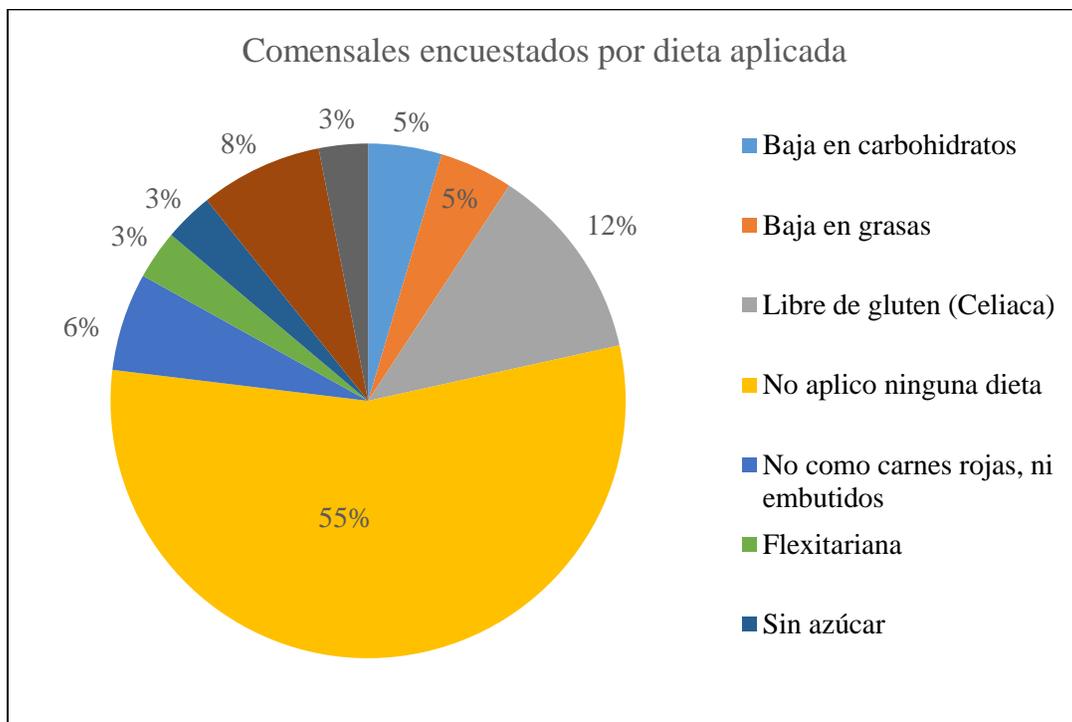


Figura 19. Comensales encuestados por dieta aplicada.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

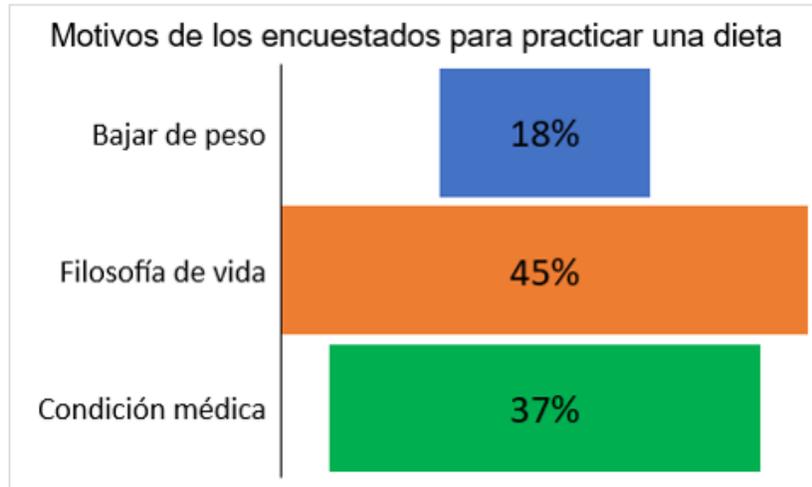


Figura 20. Motivo de los encuestados para practicar una dieta.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

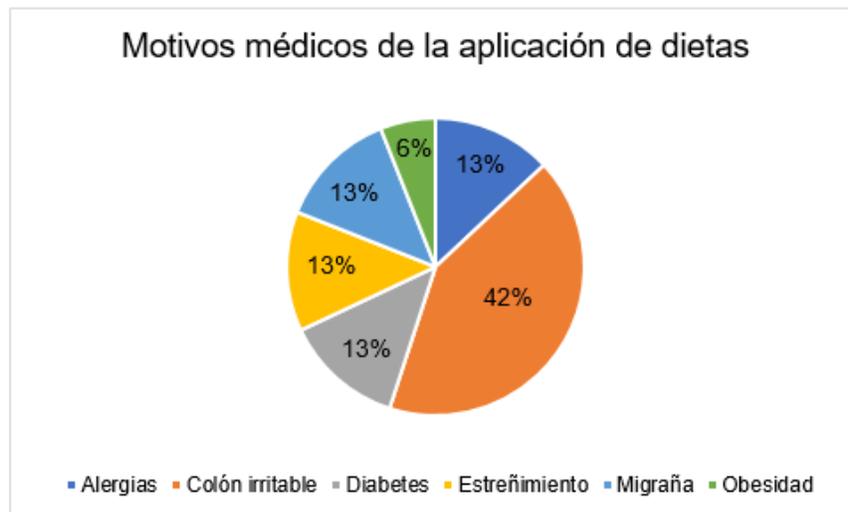


Figura 21. Motivos médicos de la aplicación de dietas.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

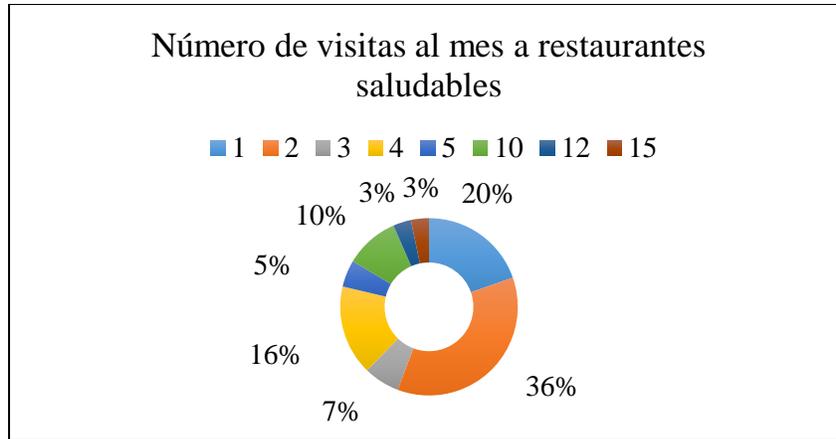


Figura 22. Número de visitas al mes.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

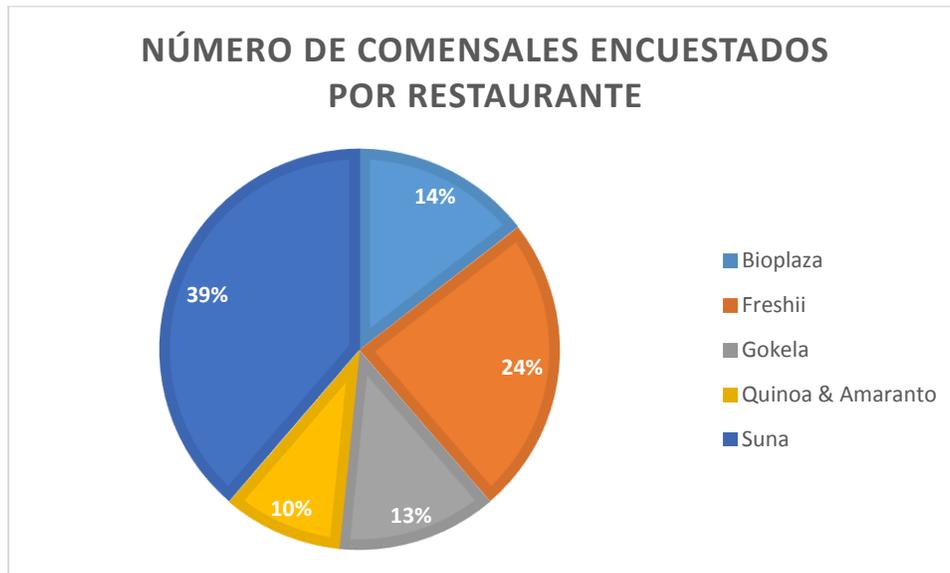


Figura 23. Número de comensales encuestados por restaurante.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

		Costo más bajo	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costes	2. Diferenciación
	Objetivo estrecho "enfoco"	3A. Segmentación de costos	3B. Segmentación de diferenciación

Figura 24. Tres estrategias genéricas.

Fuente: Elaboración propia con base en Porter, M. (2002). [Regresar](#).

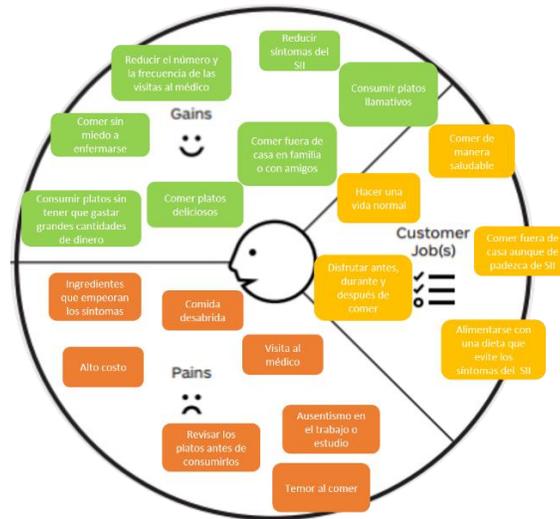


Figura 25. Perfil del cliente para segmento de personas que buscan prevenir los síntomas del síndrome de intestino irritable SII.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, et al., 2015. [Regresar.](#)

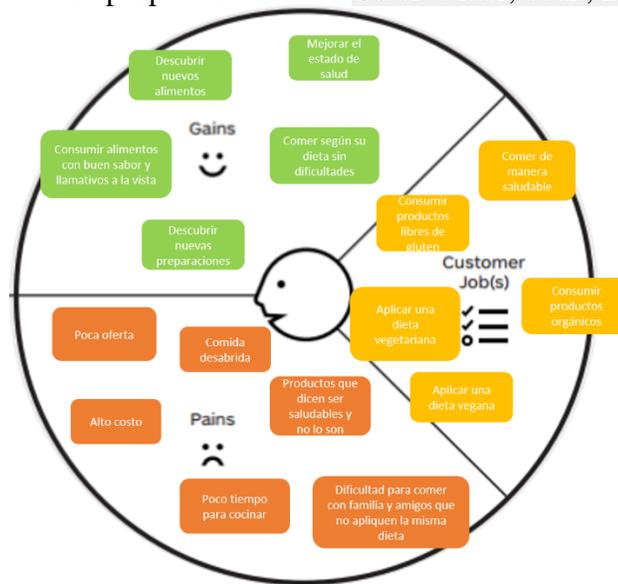


Figura 26. Perfil del cliente para segmento de personas que buscan consumir comida saludable, ya sea que apliquen o no una dieta vegana, vegetariana o celiaca.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, et al., 2015. [Regresar.](#)

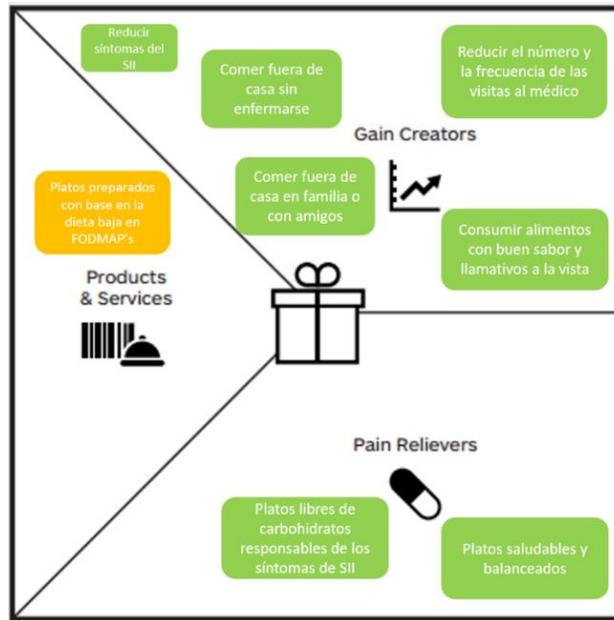


Figura 27. Mapa de valor para segmento de personas que buscan prevenir los síntomas del síndrome de intestino irritable SII.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, et al., 2015. [Regresar](#).

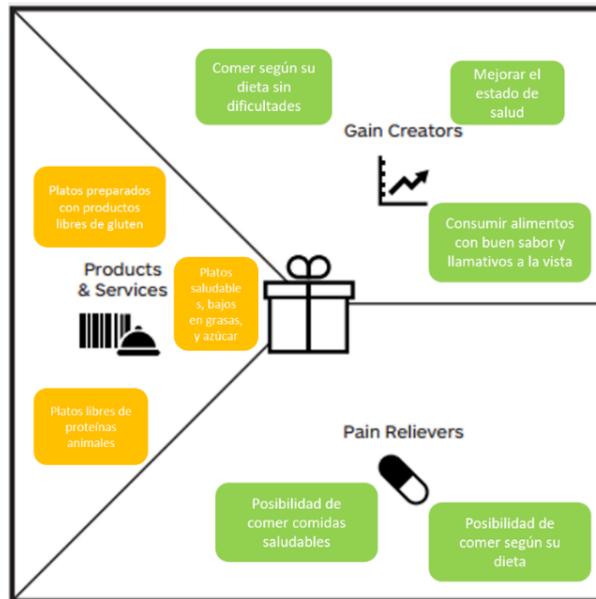


Figura 28. Mapa de valor para el segmento de personas que buscan consumir comida saludable, ya sea que apliquen o no una dieta vegana, vegetariana o celiaca.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, et al., 2015. [Regresar](#).

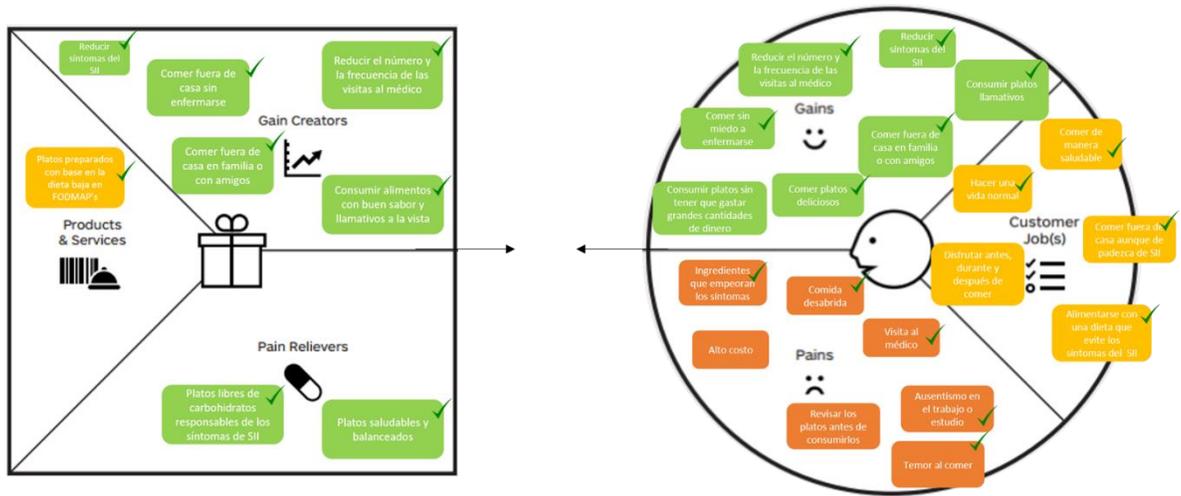


Figura 29. Mapa de valor y perfil del cliente para el segmento de personas que buscan prevenir los síntomas del síndrome de intestino irritable SII.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, et al., 2015. [Regresar](#).

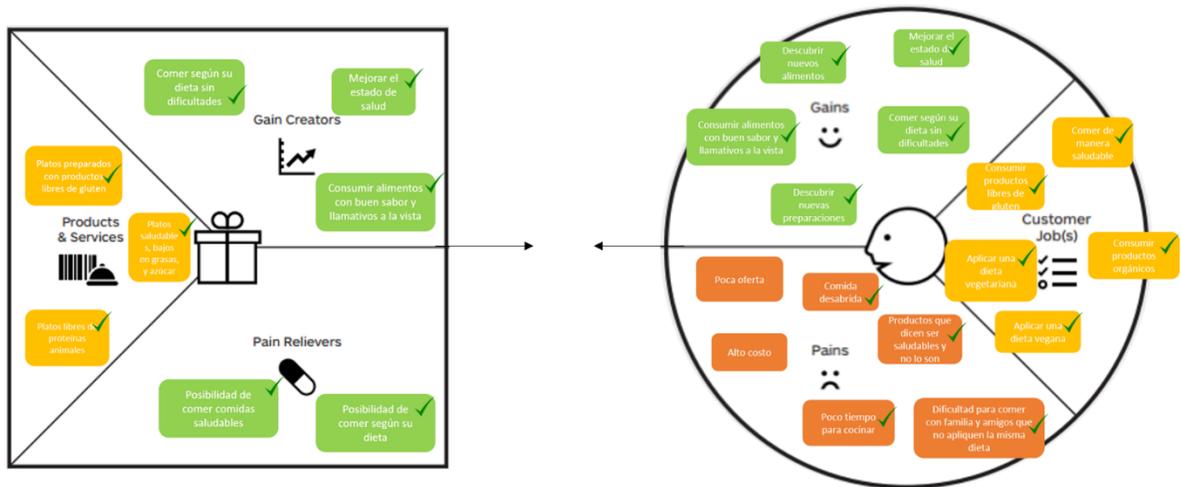


Figura 30. Mapa de valor y perfil del cliente para segmento de personas que buscan consumir comida saludable, ya sea que apliquen o no una dieta vegana, vegetariana o celiaca.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, et al., 2015. [Regresar](#).



Razón Social Nombre Razón Social Palabra Clave Número de Identificación Matrícula Mercantil Registro Nacional de Turismo

Los resultados de la consulta por nombre siempre se mostrarán en orden alfabético, y retorna todos aquellos comerciantes cuya razón social o sigla inicie con las palabras ingresadas.
Instrucciones adicionales para la consulta de Homonimia y Condiciones de Uso

Razón social: Terra Restaurante **Consultar**

Tipo Id.	Número Identificación	Razón Social *	Cámara de Comercio RM	Categoría	RM	RUP	ESAL	RNT
		TERRA RESTAURANTE BAR	BOGOTÁ	Establecimiento	RM			
		TERRA RESTAURANTE CAFE BAR	NEIVA	Establecimiento	RM			
		TERRA RESTAURANTE CAFE-BAR	NEIVA	Establecimiento	RM			

Página 1 de 1 Mostrando 1 - 3 de 3

Figura 31. Verificación de homonimia.

Fuente: RUES, 2017. [Regresar](#).



Figura 32. Logotipo restaurante Terra.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Información General

Terra es un restaurante que busca la mejor comida a través de ingredientes frescos, orgánicos y saludables. Además, todo su menú se ha desarrollado en colaboración con el **WORLDWIDE**, que permite promover y reducir los síntomas del síndrome de intestino irritable. En este modo, Terra busca satisfacer el deseo de consumir comida saludable sin riesgo a presentar síntomas de salud.

Simbología

Vegetariano: Puede contener algún ingrediente de origen animal (quesos, derivados de la leche y huevos).

Gluten free: No contiene ningún ingrediente con gluten, cereales, arroz y avena, con maíz y nueces.

ENTRADAS

- CALAMARES PÁPRIKA CON ENSALADA VERDE \$15.000
- ROLLOS DE PAPEL ARROZ CON POLLO, CON SALSA DE CHILE DULCE \$12.000
- FOCACCIA DE BERENJENAS Y ACEITE DE OLIVA \$9.000
- ENSALADA DE VEGETALES ASADOS \$6.000

SOPAS

- SOPA DE ZANAHORIA Y JENGIBRE \$12.000
- SOPA DE VEGETALES \$7.000
- CREMA DE PAPA Y DAIKON \$9.000

PLATOS FUERTES

PASTAS, ARROCES Y PANES

- Fuente de quinoa con mariscos en salsa verde \$33.000
- Risotto de patata y tomate \$14.000
- Pollo chino en arroz verde \$18.000
- Fideos Singapur \$29.000

CARNES ROJAS

- Fillete de cerdo y verduras con quinoa en mantequilla \$39.000
- Fillete de res a la parilla con salsa pesto y papa cocida \$34.000
- Sombrillo de ternera a la pimienta con ensalada china \$26.000

POLLOS & PESCADOS

- Pollo a la española con arroz cremoso con hierbas \$25.000
- Muslos de pollo en reducción de limón y ajo negro \$27.000
- Rulica de pollo sobre puré de papa criolla \$28.000
- Fillete de pescado a la parilla con arroz de coco y lima \$30.000
- Salmon con chile sobre ensalada de cilantro \$38.000

POSTRES & BEBIDAS

POSTRES

- Torta de zanahoria con frosting de queso crema \$12.000
- Crema de rubarbua \$13.000
- Pastel de chocolate sin harina \$15.000
- Sundaes de fresa con dulce de chocolate \$14.000
- Pie de limón \$10.000

JUGOS

Nuestra selecta oferta de jugos contiene una baja cantidad en hidratos de carbono FODMAP's y son elaborados con ingredientes 100% naturales, sin ningún tipo de aditivos ni conservantes.

- Maracujá, melón, mandarina, fresa, papaya, carambola y mora. \$6.000

VINOS

Contamos con una selecta oferta de vino para acompañar sus platos, ya que esta bebida no contiene hidratos de carbono FODMAP's.

Figura 33. Carta de alimentos y bebidas de Terra.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).



Receta	COSTO PORCIÓN	% Costo MP	PPV	APROX	PRECIO CARTA	PRECIO REAL VENTA	IMPUESTO	PROMEDIO
Calamares páprika con ensalada verde	\$ 4.422	40%	\$ 11.553	1000	\$ 13.000	\$12.037	\$ 963	\$ 12.429
Focaccia de berenjenas y aceite de oliva	\$ 2.249	22%	\$ 10.682	1000	\$ 12.000	\$11.111	\$ 889	
Ensalada de vegetales asados	\$ 764	7%	\$ 11.408	1000	\$ 13.000	\$12.037	\$ 963	
Rollitos de papel de arroz con pollo, con salsa de chile dulce	\$ 4.175	40%	\$ 10.907	1000	\$ 12.000	\$11.111	\$ 889	
Crema de papa y daikn	\$ 1.185	12%	\$ 10.318	1000	\$ 12.000	\$11.111	\$ 889	
Sopa de zanahoria y jengibre	\$ 3.924	35%	\$ 11.717	1000	\$ 13.000	\$12.037	\$ 963	
Sopa de vegetales	\$ 850	8%	\$ 11.097	1000	\$ 12.000	\$11.111	\$ 889	
Fusili con mariscos en salsa verde	\$ 14.599	53%	\$ 28.784	1000	\$ 32.000	\$29.630	\$ 2.370	
Risotto de pollo y tomate	\$ 2.687	12%	\$ 23.395	1000	\$ 26.000	\$24.074	\$ 1.926	
Pollo chino en arroz verde	\$ 2.393	11%	\$ 22.730	1000	\$ 25.000	\$23.148	\$ 1.852	
Fideos singapore	\$ 7.530	32%	\$ 24.590	1000	\$ 27.000	\$25.000	\$ 2.000	
Fricas de cerdo y verduras con quinoa en mantequilla	\$ 12.784	47%	\$ 28.424	1000	\$ 31.000	\$28.704	\$ 2.296	
Filete de res a la parrilla con salsa pesto y papa casco	\$ 9.574	41%	\$ 24.402	1000	\$ 27.000	\$25.000	\$ 2.000	
Chuleta de ternera a la pimienta con ensalada cítrica	\$ 6.328	27%	\$ 24.491	1000	\$ 27.000	\$25.000	\$ 2.000	
Pollo a la española	\$ 4.938	22%	\$ 23.455	1000	\$ 26.000	\$24.074	\$ 1.926	
Muslitos de pollo en reducción de limón	\$ 5.634	25%	\$ 23.551	1000	\$ 26.000	\$24.074	\$ 1.926	
Rollos de pollo sobre puré de papa criolla	\$ 4.859	24%	\$ 21.157	1000	\$ 23.000	\$21.296	\$ 1.704	\$ 11.400
Filete de pescado con arroz de coco y lima	\$ 9.221	35%	\$ 27.533	1000	\$ 30.000	\$27.778	\$ 2.222	
Salmón con chile y ensalada de cilantro	\$ 9.894	34%	\$ 30.408	1000	\$ 33.000	\$30.556	\$ 2.444	
Torta de zanahoria con frosting de queso crema	\$ 1.192	13%	\$ 9.586	1000	\$ 11.000	\$10.185	\$ 815	
Crema de riubarbo	\$ 1.479	15%	\$ 10.303	1000	\$ 12.000	\$11.111	\$ 889	
Pastel de chocolate sin harina	\$ 3.896	37%	\$ 11.004	1000	\$ 12.000	\$11.111	\$ 889	
Sundae de fresa con dulce de chocolate	\$ 4.326	48%	\$ 9.419	1000	\$ 11.000	\$10.185	\$ 815	
Pie de limón	\$ 855	9%	\$ 9.922	1000	\$ 11.000	\$10.185	\$ 815	

Figura 34. Precios carta.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

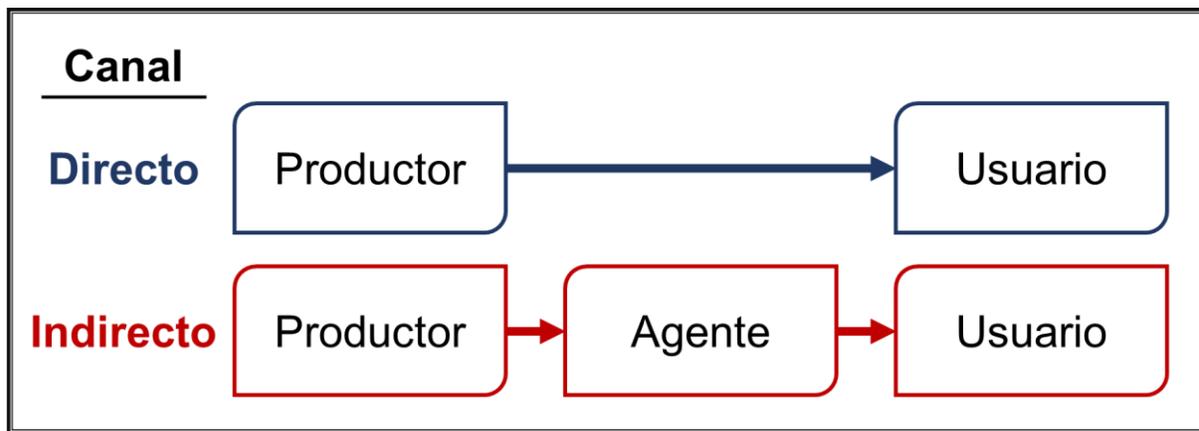


Figura 35. Tipos de distribución para bienes intangibles.

Fuente: Elaboración propia con base en Schnarch, 2013. [Regresar](#).



Figura 36. Elementos del proceso de comunicación.

Fuente: Elaboración propia con base en Schnarch, 2013. [Regresar.](#)

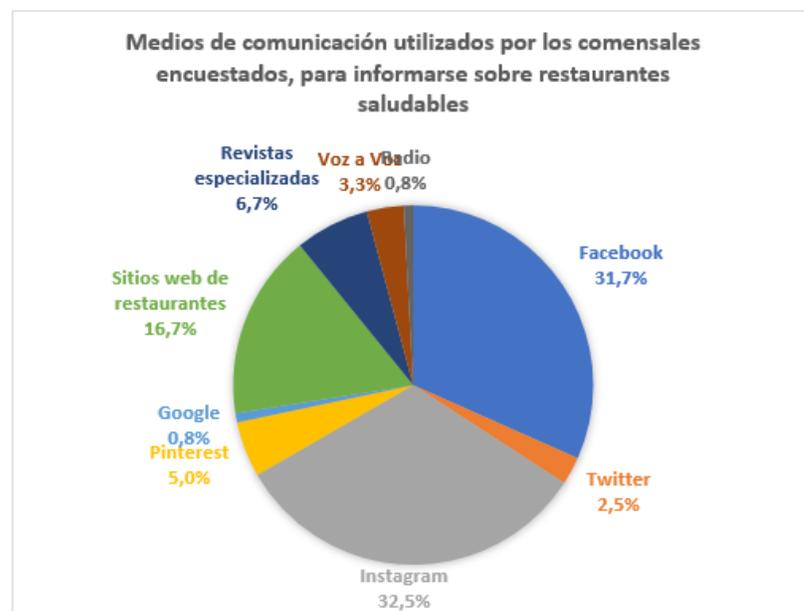


Figura 37. Medios de comunicación utilizados por los comensales encuestados, para informarse sobre restaurantes de comida saludable.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de la encuesta aplicada (Apéndice 1). [Regresar.](#)

Público preferido de la página

Edita el público preferido de tu página para que refleje la gente con quién más quieres conectarte. Cualquiera podrá encontrar tu página, pero haremos todo lo posible para que se muestre a las personas que más te importan.

Lugares  Todas las personas en este lug... ▼

 Incluir ▼ | Agrega lugares

Agregar varios lugares...

Edad  18 ▼ - 65+ ▼

Sexo  Todos Hombres Mujeres

Intereses  Busca intereses | Sugerencias | Explorar

Idiomas  Español x

Inglés (Estados Unidos) x

Ingresar un idioma...

Público estimado: 1.040.069.877

Cancelar Guardar

Figura 38. Pestaña público preferido en Facebook.

Fuente. Facebook, 2017. [Regresar.](#)

<p>Editar detalles </p> <p>General Contacto</p> <p>GENERAL</p> <p>Nombre <input type="text" value="Ingresar un nuevo nombre para tu página"/></p> <p>El nombre debe reflejar de forma precisa el tema de la página. Revisamos los cambios de nombre para proteger la identidad de los negocios, las marcas y las organizaciones que representan las páginas. Normas para los nombres de páginas</p> <p>Guardar cambios Cancelar</p> <p>Categorías <input type="text" value="comida saludable"/></p> <p>Restaurante de comida saludable that represent your Page. ep the most specific categories.</p> <p>Guardar cambios Cancelar</p> <p>Descripción <input type="text" value="Descripción"/></p> <p>Impressum <input type="text" value="Edita el impressum"/></p>	<p>Editar detalles </p> <p>General Contacto</p> <p>GENERAL</p> <p>Nombre <input type="text" value="Ingresar un nuevo nombre para tu página"/></p> <p>El nombre debe reflejar de forma precisa el tema de la página. Revisamos los cambios de nombre para proteger la identidad de los negocios, las marcas y las organizaciones que representan las páginas. Normas para los nombres de páginas</p> <p>Guardar cambios Cancelar</p> <p>Categorías <input type="text" value="Restaurante de comida saludable x"/></p> <p>Restaurante de comida sin gluten x</p> <p>Help people find your Page by choosing categories that represent your Page. Pages may up to have three categories. We only keep the most specific categories.</p> <p>Guardar cambios Cancelar</p> <p>Descripción <input type="text" value="Descripción"/></p>
--	--

Figura 39. Definición de categorías en Facebook.

Fuente. Facebook, 2017. [Regresar.](#)



Figura 40. Sección general de promoción de publicaciones en Facebook.

Fuente. Facebook, 2017. [Regresar.](#)

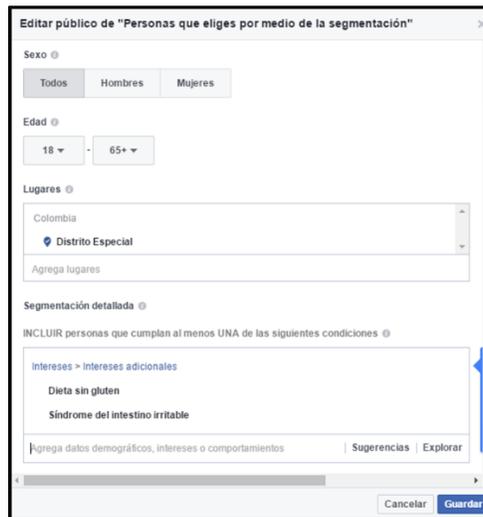


Figura 41. Sección de segmentación general de promoción de publicaciones en Facebook.

Fuente. Facebook, 2017. [Regresar.](#)



Figura 42. Sección de segmentación detallada de promoción de publicaciones en Facebook.

Fuente. Facebook, 2017. [Regresar.](#)



Promocionar publicación

Presupuesto total $\$70.000$

Alcance estimado **28.000 - 73.000 personas** de 5.100.000

Limita el público o aumenta el presupuesto para llegar a las personas que te importan.

Duración **1 día** 7 días 14 días

Publicar este anuncio hasta el 18/5/2017

Gastarás un promedio de **\$2.258** por día. Este anuncio estará en circulación durante **31** días, hasta el 18 de mayo de 2017.

Figura 43. Pestaña presupuesto y duración de promoción de publicaciones en Facebook.

Fuente. Facebook, 2017. [Regresar](#).



Figura 44. Macro localización del restaurante Terra.

Fuente: Elaboración propia con base en Google Maps, 2017. [Regresar](#).

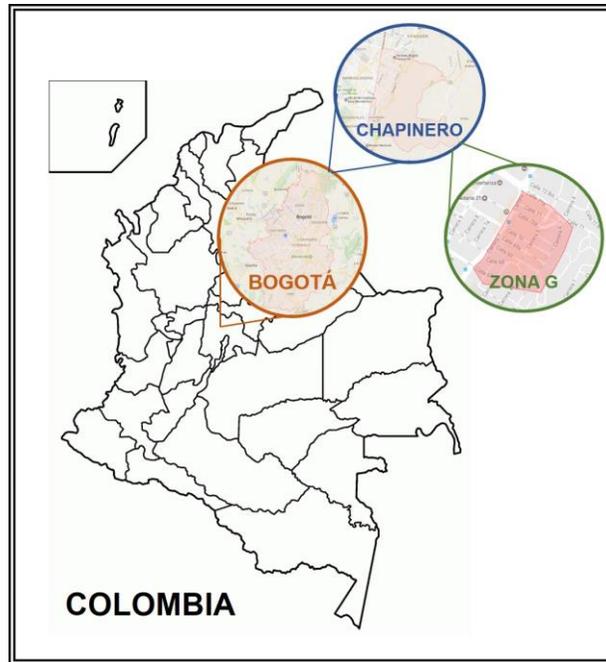


Figura 45. Micro localización del restaurante Terra.

Fuente: Elaboración propia con base en Google Maps, 2017. [Regresar](#).

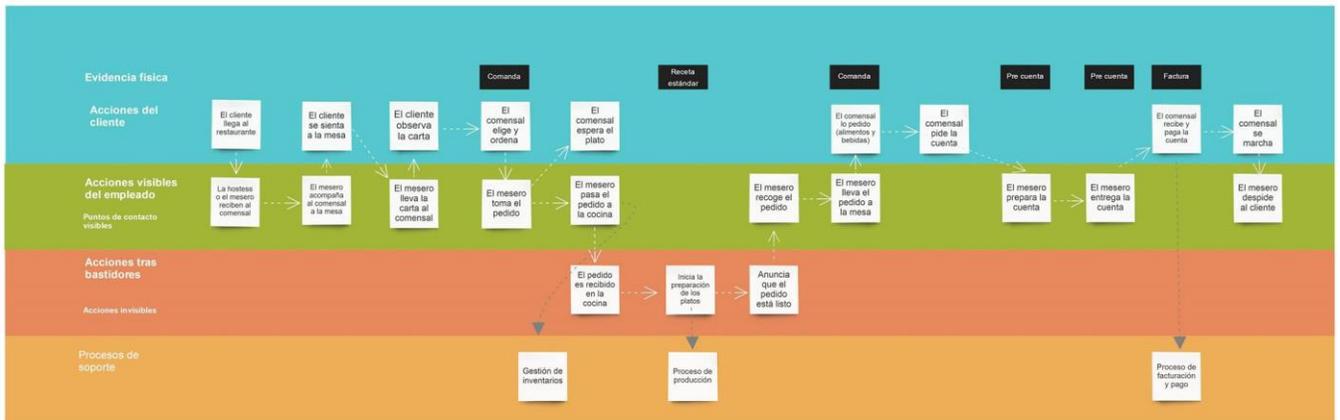


Figura 46. Blueprint del servicio a la mesa.

Fuente: Elaboración propia con base en International Marketing Service, 2002. [Regresar](#).

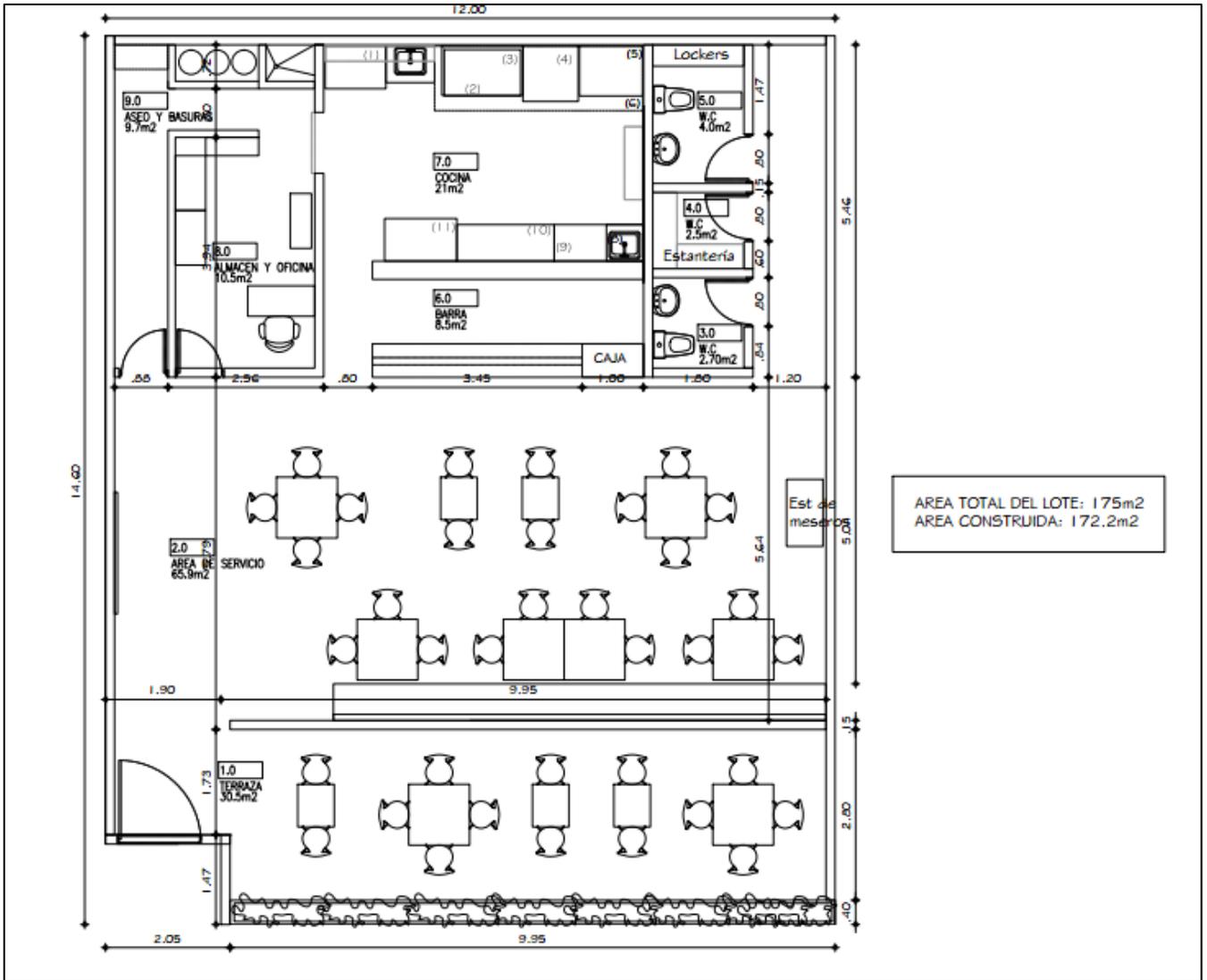


Figura 47. Plano arquitectónico del restaurante Terra.

Fuente: Arquitecta María Fernanda Lozano Chávez, 2017 [Regresar](#).

Código	Categoría	Tiempo de preparación	Kcal Porción	Rendimiento
001	Entradas	15 minutos apróx.	75	8 pax
Nombre de la preparación		Fotografía		
Rollitos de papel de arroz con pollo, con salsa de chile dulce				
Producto por naturaleza	Unidad	Peso	Proceso	
Tallarines de arroz	GR	100	1. Cortar el pollo en julianas y revolverlas con la salsa de chili dulce. Después, rociar a la sartén con aceite de cocina. Agregar el pollo a la sartén y cocinarlo a fuego medio por uno o dos minutos. Apenas este se encuentre cocinado, apagar la llama y dejar que se enfríe.	
Pierna perril de pollo	GR	200		
Salsa picante	GR	60	2. Llenar con agua caliente un plato hondo. Poner dentro de este, la envoltura de rollos de primavera, dejándolo humedecer por un minuto o hasta que este se ablande. Al retirarlos dejar reposar o absorber el exceso de humedad con una toalla de papel o una toalla limpia de cocina.	
Papel de arroz	UD	24		
Aceite de girasol	CC	10	3. Dividir el rollo de papel primavera en 3 partes, en la parte superior se debe ubicar la lechuga cortada en tiras, 2 o 3 pequeñas piezas de zanahoria y una juliana de pollo de 4 centímetros de longitud. En la parte de encima poner un puñado de cilantro. Enrollar el papel partiendo desde el punto donde se encuentra el pollo, llevando este hacia la parte inferior. En las partes laterales hacer un doble y juntarlos hacia el centro y estirar hasta que este se temple, después enrollar hasta que se logre una forma cilíndrica apretada, parecida a la de un cigarrillo. Al terminar, cubrir con un plástico alrededor y refrigerar, sino va a hacer uso de este inmediatamente.	
Lechuga crespa verde	GR	150		
Zanahoria	GR	100	4. Servir los rollos en un plato pequeño y acompañarlos con una salsa de chilli dulce.	
Cilantro	GR	20		
Total		664		

Figura 48. Ficha técnica de plato de entrada.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Código	Categoría	Tiempo de preparación	Kcal Porción	Rendimiento
002	Plato fuerte	35 minutos apróx.	475	4 pax
Nombre de la preparación		Fotografía		
Filete de pescado a la parrilla con arroz de coco y lima				
Producto por naturaleza	Unidad	Peso	Proceso	
Limon tahití	GR	40	1. Marinar todos los ingredientes en una refractaria o en un bowl de cerámica. Añadir los filetes de pescado y revolver delicadamente para cubrir todo.	
Filete de pescado	GR	410		
Ajo importado	GR	20	2. En una olla llena de agua, calentar hasta el punto de ebullición. Apenas esta hierva, reducir la temperatura y añadir el arroz y tres hojas de lima, cocinarlas y revolverlas ocasionalmente durante diez minutos o hasta que el arroz se sienta suave. Drenar y enjuagar una vez más con el agua caliente.	
Pimienta negra molida	GR	1		
Aceite de oliva extra virgen	CC	20	3. Con el arroz ya remojado, poner en un bowl y revolverlo con la leche de coco y las hojas de lima, cubrirlo y mantenerlo caliente.	
Sal	GR	2		
Arroz castellano	GR	400	4. Agregar una cucharada de aceite de ajo en la sartén y calentar a fuego medio. Retirar los filetes de pescado del líquido de la marinada y cocinarlos durante 2 a 3 minutos por cada lado.	
Lima	GR	25		
Leche de coco	CC	65	5. Servir con el arroz de coco y lima.	
Total		983		

Figura 49. Ficha técnica de plato fuerte.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Código	Categoría	Tiempo de preparación	Kcal Porción	Rendimiento
003	Postre	2 horas apróx.	398	9 pax
Nombre de la preparación		Fotografía		
Pastel de chocolate sin harina				
Producto por naturaleza	Unidad	Peso	Proceso	
Cocoa	GR	35	1. Precalentar el horno a 150°C, engrasar un molde circular dcon aceite de cocina, poner en la parte inferior de este un parche de papel pergamino para evitar que este se pegue.	
Mantequilla sin sal	GR	150	2. Mezclar la cocoa, la mantequilla, el chocolate negro y 80 mililitros de agua en una sartén honda. Calentar a fuego lento y revolver hasta que la mantequilla se derrita y se obtenga una mezcla suave. Retirar del fuego y revolver con azúcar morena, harina de almendra y yemas de huevo. Transferir esta mezcla a un recipiente hondo y dejarlo enfriar a temperatura ambiente.	
Chocolate oscuro	GR	150		
Azúcar	GR	275	3. Batir las claras de huevo con una batidora eléctrica hasta que alcance el punto de nieve, delicadamente transferir las claras dentro de la mezcla de chocolate ya refrigerada.	
Harina de almendra	GR	150	4. Servir la masa dentro del molde y hornear durante 55 a 65 minutos, hasta que la textura se sienta firme al presionar en el centro.	
Huevos	UD	4	5. Dejar enfriar el molde durante 20 minutos y remover el pastel del molde. Dejar enfriar por completo. Espolvorear con cocoa adicional o servir con helado si así lo desea.	
Total		760		

Figura 50. Ficha técnica de plato de postre.

Fuente: Elaboración propia, 2017. [Regresar](#).

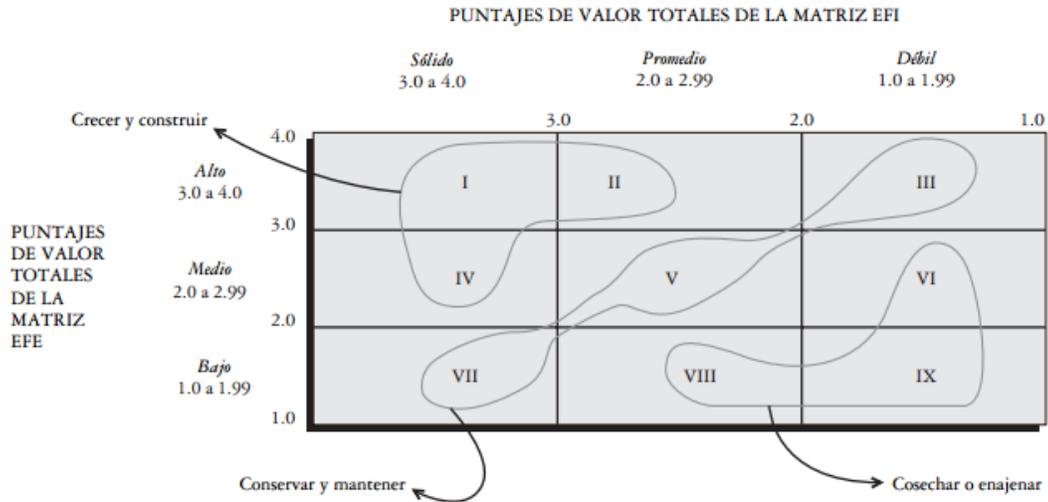


Figura 51. Matriz interna y externa (IE).

Fuente: David, F. (2003). Conceptos de gerencia estratégica. [Regresar](#).

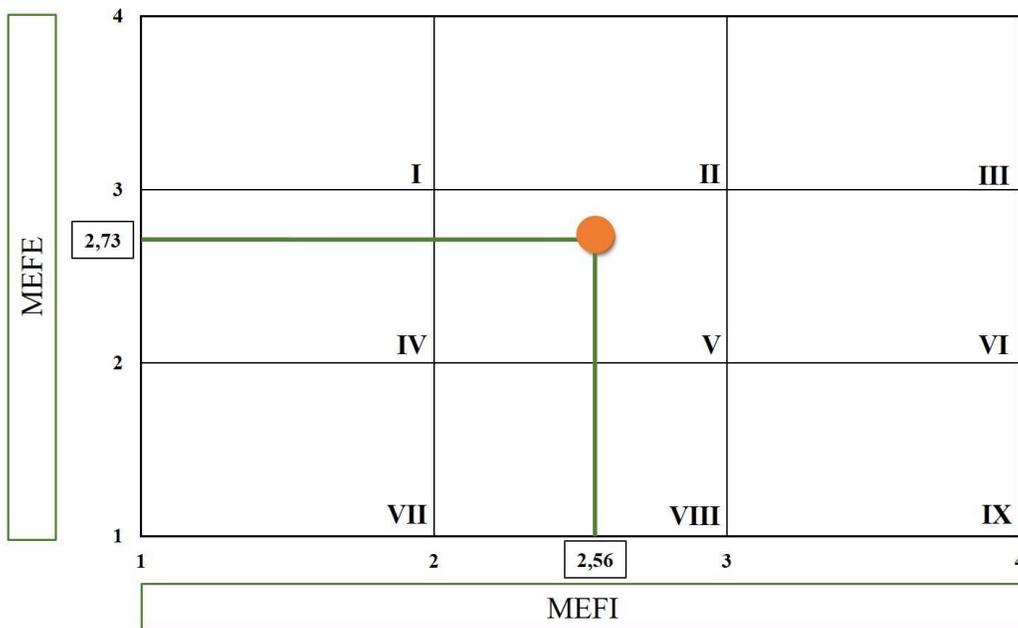


Figura 52. Matriz interna y externa (IE) aplicada al restaurante Terra.

Fuente: David, F. (2003). Conceptos de gerencia estratégica. [Regresar](#).

		Debilidades	Fortalezas
		Alto costo de capacitación al personal en la dieta baja en FODMAP's	Oferta gastronómica diferenciada
		Alto gasto en nómina	Único oferente de platos basados en la dieta baja en FODMAP's en Colombia.
		El inmueble no es propio	Oferta de productos saludables con base en materias primas orgánicas y libres de pesticidas.
		Marca no posicionada	Estructura organizativa definida
		Empresa recién ingresada al mercado	
		Utilidad neta baja para el primer año	
		Posición (DO)	Posición (FO)
Oportunidades	No existen competidores que ofrezcan platos basados en la dieta FODMAP	Capacitar al personal de manera que conozcan los lineamientos de la dieta baja en FODMAP's, con el fin de ofrecer platos de calidad y responder a la demanda de productos saludables.	Aplicar un estrategia de enfoque en la diferenciación (Porter, 2002) debido a la oferta diferenciada que se posee y a que no existen competidores que ofrezcan platos con base en la dieta baja en FODMAP's.
	Mayor tendencia a consumir productos naturales y saludables		
	Mayor participación del sector gastronómico en el PIB colombiano	Sacar provecho de la ubicación estratégica en la zona G y de la importancia del sector en la economía nacional, con el fin de incrementar los ingresos y así impactar positivamente la utilidad neta.	Asegurar que los productos ofrecidos sean naturales saludables y libres de pesticidas.
	Ubicación estratégica en la zona G (Bogotá)		
		Posición (DA)	Posición (FA)
Amenazas	Expansión de los competidores	Diseñar una estrategia de mercadeo con miras a aumentar la afluencia de comensales y posicionar nuestra marca frente a los competidores posicionados en el mercado.	Aplicar un estrategia de enfoque en la diferenciación (Porter, 2002) con el fin de mejorar los rendimientos y posicionarnos frente a los competidores del mercado.
	Competidores posicionados en el mercado de restaurantes saludables		
	Materias primas costosas		
	Restaurantes de comida rápida están creando líneas saludables	Desarrollar una estrategia de negociación con los proveedores, de manera a reducir sustancialmente los costos	
	No existe poder de negociación con los comensales		
	Impacto negativo de la reforma tributaria		

Figura 53. Matriz DOFA aplicada a Terra.

Fuente: Elaboración propia con base en David, (2003). [Regresar.](#)

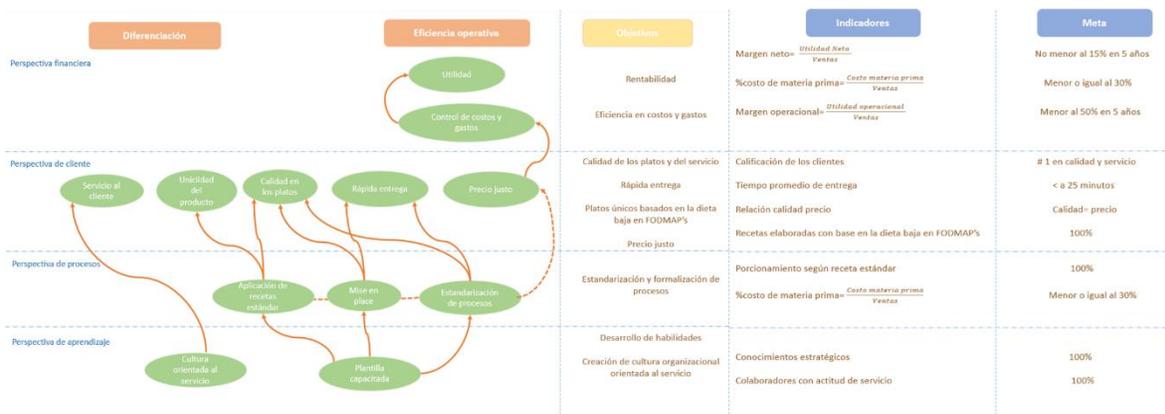


Figura 54. Mapa estratégico y balanced scorecard.

Fuente: Elaboración propia con base en Kaplan, 2016. [Regresar.](#)

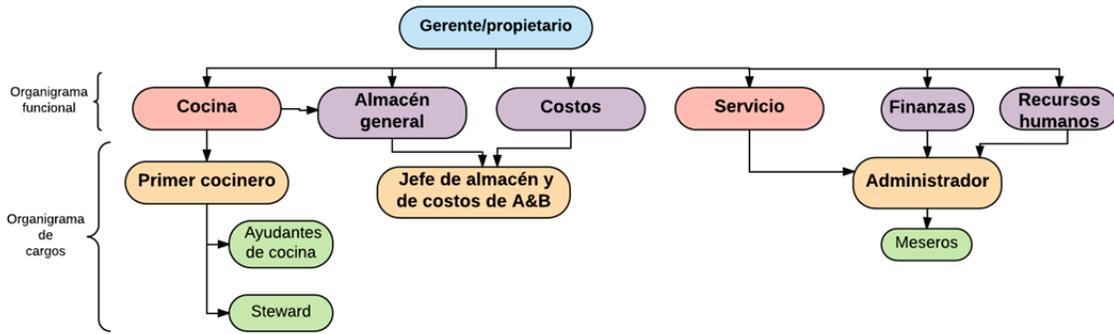


Figura 55. Organigrama funcional y de cargos Restaurant Terra.
Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

TIO		10%
AÑO 0	\$	(106.508.699)
AÑO 1	\$	74.829.584
AÑO 2	\$	75.561.095
AÑO 3	\$	111.131.994
AÑO 4	\$	146.537.803
AÑO 5	\$	190.356.798
VPN	\$	325.744.378

Figura 61. Valor presente neto de la inversión en 5 años.
Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tasa interna de retorno	
TIR AÑO 1	-30%
TIR AÑO 2	26%
TIR AÑO 3	57%
TIR AÑO 4	73%
TIR AÑO 5	81%

Figura 62. Tasa interna de retorno.
Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tablas

Tabla 3. FODMAPs.

F	<i>Fermentable</i>	De rápida destrucción por parte de las bacterias del intestino	
O	Oligosaccharides	Fructooligosacáridos, los galactooligosacáridos	Menos de 10 moléculas de azúcar
D	Disaccharides	Lactosa	Dos moléculas de azúcar
M	Monosaccharides	Fructuosa	Una molécula de azúcar



A	And	-	-
P	Polyols	Sorbitol, manitol, maltitol, xylytol, polydextrose e ilomalt.	Azúcares presentes en bebidas alcohólicas

Fuente: Elaboración propia con base en Gibson y Shepherd, 2013. [Regresar.](#)

Tabla 4. 10 principales empresas del sector de restaurantes en Colombia para el 2015.

1	I.R.C.C. LIMITADA INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES LTDA
2	CREPES Y WAFFLES S.A
3	FRISBY S.A.
4	COMPAÑIA COMERCIAL E INDUSTRIAL LA SABANA AVESCO S A S
5	INMACULADA GUADALUPE Y AMIGOS EN CIA S.A.
6	GRUPO C B C S A
7	ARCHIE`S COLOMBIA S.A.S
8	LAO KAO S.A.
9	L&C SAS
10	COMPAÑIA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A.

Fuente: Elaboración propia con base en SIREM, 2017. [Regresar.](#)

Tabla 5. 10 principales empresas del sector de restaurantes en Bogotá para el 2015.

1	I.R.C.C. LIMITADA INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES LTDA
2	CREPES Y WAFFLES S.A
3	COMPAÑIA COMERCIAL E INDUSTRIAL LA SABANA AVESCO S A S
4	INMACULADA GUADALUPE Y AMIGOS EN CIA S.A.
5	GRUPO C B C S A
6	ARCHIE`S COLOMBIA S.A.S
7	LAO KAO S.A.
8	L&C SAS
9	DLK S.A.S
10	INVERSIONES INT COLOMBIA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Fuente: Elaboración propia con base en SIREM, 2017. [Regresar.](#)

Tabla 6. 10 principales empresas del sector de restaurantes en Colombia vs Bogotá para el 2015.

Ranking nacional	Ranking Bogotá	Razón Social	Nombre comercial
1	1	I.R.C.C. LIMITADA INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES LTDA	Hamburguesas del Corral
2	2	CREPES Y WAFFLES S.A	Crepes & Waffles
3	n/a	FRISBY S.A.	Frisby
4	3	COMPAÑIA COMERCIAL E INDUSTRIAL LA SABANA AVESCO S A S	Kokoriko
5	4	INMACULADA GUADALUPE Y AMIGOS EN CIA S.A.	Andrés Carne de Res
6	5	GRUPO C B C S A	La Brasa Roja
7	6	ARCHIE'S COLOMBIA S.A.S	Archie's
8	7	LAO KAO S.A.	WOK
9	8	L&C SAS	Leños & Carbón
10	9	COMPAÑIA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A.	Crepes & Waffles

Fuente: Elaboración propia con base en SIREM, 2017. [Regresar](#).

Tabla 9. Indicadores de liquidez del sector de restaurantes en Colombia, 2012-2015.

Indicadores de liquidez	2012	2013	2014	2015	Promedio
Razón corriente	0,94	1,00	0,97	0,97	0,97
Prueba ácida	0,79	0,79	0,83	0,79	0,80

Fuente: Elaboración propia con base en SIREM, 2017. [Regresar](#).

Tabla 10. Indicadores de actividad del sector de restaurantes en Colombia, 2012-2015.

Indicadores de actividad	2012	2013	2014	2015	Promedio
Periodo promedio de inventarios (días)	25	28	26	31	28
Rotación de activos fijos (veces)	7,678	10,127	8,856	10,297	9,240



Rotación de activos totales (veces)	1,630	1,562	1,589	1,586	1,592
Periodo promedio de cobro (días)	35	34	36	32	35

Fuente: Elaboración propia con base en SIREM, 2017. [Regresar.](#)

Tabla 11. *Indicadores de endeudamiento del sector de restaurantes en Colombia, 2012-2015.*

Indicadores de endeudamiento	2012	2013	2014	2015	Promedio
Endeudamiento total	51,6%	60,2%	61,4%	61,3%	58,6%
Razón de cobertura de intereses	1,052	2,293	2,260	2,640	2,061

Fuente: Elaboración propia con base en SIREM, 2017. [Regresar.](#)

Tabla 12. *Indicadores de rentabilidad del sector de restaurantes en Colombia, 2012-2015.*

Indicadores de rentabilidad	2012	2013	2014	2015	Promedio
Margen bruto	52,277%	54,071%	54,087%	56,864%	54,325%
Margen operacional	3,702%	3,286%	3,464%	4,172%	3,656%
Margen neto	1,775%	1,596%	0,329%	0,555%	1,064%
ROE	5,976%	6,267%	1,354%	2,274%	3,968%
ROA	2,893%	2,268%	0,523%	0,881%	1,641%

Fuente: Elaboración propia con base en SIREM, 2017. [Regresar.](#)

Tabla 14. *Delimitación de la población objetiva*

Delimitación de la población objetiva	
Población Bogotá	7.980.001
Hombres	3.861.624
Mujeres	4.118.377
Hombres con SII	1.158.487 30%
Mujeres con SII	1.235.513 30%
Total población con SII en Bogotá	2.394.000
Estratos 4, 5 y 6	330.939 13,824%

Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría Distrital de Planeación 2011 y 2014.

[Regresar.](#)

Tabla 15. *Producto, enfoque estratégico y estrategia de mercadeo de los competidores.*

	Producto ofrecido	Enfoque estratégico	Estrategia de mercadeo
--	--------------------------	----------------------------	-------------------------------

Bioplaza	Alimentos frescos, saludables, nutritivos y libres de contaminantes. Platos orgánicos y posibilidades para consumidores vegetarianos.	Diferenciación. Se definen como el primer concepto BIO en Colombia, mediante la oferta de productos orgánicos, integrales y naturales.	Su estrategia se fundamenta en ofrecer productos orgánicos y libres de pesticidas. También, poseen un mini mercado de frutas, verduras y granos, orgánicos. Además, aplican prácticas amigables con el ambiente.
SUNA	Alimentos frescos, saludables, nutritivos y libres de contaminantes. Ofrecen platos de acuerdo a dietas crudíveras, vegetarianas, veganas y libres de gluten.	Diferenciación. Ofrecen alimentación sana gourmet, en la que integran la creatividad y productos naturales de alta calidad.	Su estrategia se fundamenta en ofrecer comidas saludables. Poseen un mini mercado de granos, cereales, harinas integrales y opciones libres de proteína animal y gluten.
Quinua y Amaranto	Ofrece platos vegetarianos, elaborados con productos naturales y en algunos casos orgánicos.	Diferenciación. Ofrecen platos naturales, elaborados a partir de harinas integrales y proteínas vegetales.	Su estrategia se fundamenta en no repetir ningún menú, y fomentar la creatividad al interior de su cocina. Aplican el concepto de <i>slow food</i> .
Gokela	Ofrece un menú saludable que ofrece alimentos frescos, vegetarianos o no, en una barra de alimentos mediante un servicio de comida rápida.	Diferenciación. Ofrecen comida saludable, bajo el concepto de rapidez y frescura.	Su estrategia se basa en el método <i>fast casual</i> .
Freshii	Ofrece platos vegetarianos y saludables.	Diferenciación. Ofrece platos vegetarianos y aplica prácticas responsables con el ambiente.	Su estrategia se fundamenta en el lema “ <i>Eat & Energize</i> ”.

Fuente: Elaboración propia con base en observación de campo y apéndice 3. [Regresar](#).

Tabla 16. Factores clave de éxito.

Ponderación	Factor de éxito	Definición del factor
8%	Entrega rápida	Entrega menor a 25 minutos



24%	Calidad de los platos	Presentación, sabor y frescura de los alimentos
15%	Posicionamiento de marca	Marca reconocida por los comensales
10%	Infraestructura - instalaciones	Iluminación, decoración, comodidad
18%	Calidad del servicio	Amabilidad y atención al cliente
7%	Portafolio de productos y servicios	Diversidad de opciones a elegir
12%	Precio más favorable	Precios más cómodos
6%	Seguridad	Garantía de la tranquilidad de los comensales
100%		

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 17. Matriz de perfil competitivo.

Factores clave del éxito	Ponderación	SUNA		Bioplaza		Freshii		Gokela		Quinua y Amaranto	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Entrega rápida	8%	2	0,16	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Calidad de los platos	24%	3	0,72	4	0,96	4	0,96	3	0,72	4	0,96
Posicionamiento de marca	15%	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Infraestructura - instalaciones	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad del servicio	18%	3	0,54	4	0,72	3	0,54	2	0,36	3	0,54
Portafolio de productos y servicios	7%	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Precio	12%	3	0,36	2	0,24	4	0,48	2	0,24	3	0,36
Seguridad	6%	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
	100%		3,24		3,4		3,51		2,63		3,31

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 18. *Propuestas de valor de los competidores.*

Propuesta de valor restaurante Suna	“Alimentación sana gourmet, que resulta de integrar ingredientes naturales de buena calidad con creatividad gastronómica, para lograr platos exquisitos que promueven el bienestar de las personas”
Propuesta de valor restaurante Bioplaza	“Buscamos ser tu mejor opción seleccionando cuidadosamente cada ingrediente para garantizar que la comida que estás consumiendo o el producto que estás adquiriendo sea orgánico, natural y sea elaborado con los más altos estándares de calidad.”
Propuesta de valor restaurante Freshii	“ Ofrecer opciones de comida fresca y nutritiva que proporcionen energía a las personas”
Propuesta de valor restaurante Quinoa y Amaranto	Elaborar platos con cereales integrales, verduras orgánicas, proteínas vegetales, frutos secos, especias y aromáticas, con el fin de que el comensal tenga una alimentación saludable.
Propuesta de valor restaurante Gokela	“Ofrecemos un servicio de comida dinámica y rápida donde encuentras un menú saludable, que puedes personalizar con una gran variedad de ingredientes frescos”.

Fuente: Elaboración propia con base en Bioplaza, 2016; Freshii, 2016; Gokela, 2016; Suna, 2016; Quinoa y Amaranto, 2016; observación en campo y apéndice 3. [Regresar](#).

 Tabla 19. *Población en Bogotá para 2016, por sexo y comprendida entre 18 y 60 años.*

Población Bogotá 2016	
7.980.001	
Hombres 3.861.624	Mujeres 4.118.377
Entre 18 y 60 años	
4.919.470	
Hombres 2.369.178	Mujeres 2.550.292

Fuente: Secretaría Distrital de Planeación, 2014. [Regresar](#).

Tabla 20. *Discriminación de la cuantificación de la demanda.*

Tendencia de consumo según género	
Hombres 25% 592.295	Mujeres 75% 1.912.719
2.505.014	
Estrato socioeconómico (4,5 y 6) 13,82% 346.285	
Estudiantes universitarios 6,34% 31.865	Graduados entre 2001-2014 37,13% 128.576
Estudiantes universitarios y profesionales 160.441	
Población que come fuera de casa 38% 60.967	
Población que consume comida casual 43% 26.216	

Fuente: Elaboración propia con base en Nielsen, 2016b; Secretaría Distrital de Planeación, 2011; 2014; Observatorio laboral para la educación, 2014 Ministerio de Educación Nacional, 2016 y Apéndice [Regresar](#).

 Tabla 21. *Discriminación de la cuantificación de la demanda.*

Población que aplica una dieta específica 60% 15.730	
Dieta para el colon 30% 4.719	Dieta con otro motivo 70% 11.011
Población que no aplica una dieta específica 40%	



10.486

Fuente: Elaboración propia con base en Nielsen, 2016b y Apéndice 3. [Regresar](#).

Tabla 22. *Demanda total.*

Consumidores de comida casual que...	
Aplican dieta para el SII	4.719
Aplican una dieta por razones diferentes al SII	11.011
No aplican ninguna dieta	10.486
DEMANDA TOTAL	26.216

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 25. *Información para documento privado de constitución de la empresa.*

Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas	Stephania Guerrero Bueno, identificada con el número de cédula 1.032.459.778 y domiciliada en Bogotá D.C.
	Carlos Alfredo Cujar Lozano, identificad con el número de cédula 1.010.222.196 y domiciliado en Bogotá D.C.
Razón social o denominación de la sociedad	Terra Restaurante S.A.S
El domicilio principal de la sociedad.	Bogotá D.C.
Término de duración de la sociedad	Indefinido
Objeto social	La sociedad tendrá como objeto principal la compra de todo tipo de alimentos, bebidas, empaques, hortalizas, granos y productos, así como la comercialización y venta de productos alimenticios terminados y preparaciones alimenticias en restaurantes.
Representante legal	Stephania Guerrero Bueno, identificada con el número de cédula 1.032.459.778 y domiciliada en Bogotá D.C.

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 26. *Trámites para la constitución de la empresa.*

	Trámite	Costo	Lugar o mecanismo
1	Realizar el estudio de homonimia a través de la página web del RUES.	\$ 0	Página web del RUES.



2	Validar el código CIU de la actividad	\$ 0	Página web de la Cámara de Comercio
3	Desarrollar el documento privado de constitución de la empresa y autenticarlo en notaría. Este documento es semejante a los estatutos de creación de la organización.	Autenticación del documento \$ 2.023.	Notaría 19
		Biometría: \$ 3.451 por socio.	
		Firma digital: \$ 7.497 por socio.	
4	Obtener del Pre-RUT	\$ 0	Página web de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [en adelante DIAN].
5	Registrarse en la Cámara de Comercio	Impuesto de registro	Cámara de Comercio de Bogotá, sede Chapinero (Calle 67 con carrera 8va)
		0,7% del monto de capital suscrito.	
6	El representante legal debe presentarse con el documento privado autenticado, la fotocopia de la cédula del representante legal, de los socios o accionistas y miembros de la junta directiva, para poder inscribir este documento. Además debe haber diligenciado los siguientes formularios, firmados únicamente por el representante legal:	Juego de formularios necesarios para crear la sociedad \$ 5.200	Cámara de Comercio de Bogotá, sede Chapinero (Calle 67 con carrera 8va)
	1. Localización de usuarios.	Inscripción del documento de constitución \$ 39.000	
	2. Formulario adicional de registro con otras entidades.		
	3. Formulario RUES		
7	Pago de la matrícula mercantil.	De acuerdo con la Ley 1780 de 2016 (arts. 2 a 6) existe un beneficio especial en materia de exoneración del pago del valor de la matrícula mercantil y de su renovación para el primer año, para nuevas empresas conformadas por personas naturales o jurídicas, menores de 35 años.	Cámara de Comercio de Bogotá, sede Chapinero (Calle 67 con carrera 8va)



		Por esta razón el pago de la matrícula mercantil es de \$0	
		Formulario registro mercantil: \$5.200	
8	Verificar el estado del trámite de registro	\$ 0	Página web de la Cámara de Comercio
9	Solicitar certificado de existencia y representación legal	\$ 5.200	Cámara de Comercio de Bogotá, sede Chapinero (Calle 67 con carrera 8va)

Fuente: Elaboración propia con base en Cámara de Comercio, 2013 y comunicación personal Cámara de Comercio, 19 de abril de 2017. [Regresar.](#)

Tabla 27. Atributos para la definición de precios.

Importancia	Atributo
30%	Sabor
15%	Servicio
15%	Frescura de los alimentos
10%	Variedad
10%	Presentación de los platos
20%	Relación calidad/precio

Fuente: Elaboración propia. [Regresar.](#)

Tabla 28. Cálculo unidad media de valor promedio para los competidores.

Importancia	Atributo	Marca				
		Suna	Bioplaza	Gokela	Freshii	Quinoa & Amaranto
30%	Sabor	4,29	4,31	4,23	4,29	4,29
15%	Servicio	3,87	3,95	3,86	3,87	3,87
15%	Frescura de los alimentos	4,53	4,51	4,51	4,53	4,53
10%	Variedad	4,1	4,09	4,07	4,1	4,1
10%	Presentación de los platos	3,68	3,64	3,6	3,68	3,68
20%	Relación calidad/precio	4,13	4,16	4,07	4,13	4,13
CALIFICACIÓN PONDERADA		4,15	4,17	4,11	4,15	4,15
PRECIO PROMEDIO		\$39.000	\$35.000	\$28.000	\$29.000	\$24.000
UM (calificación ponderada X precio promedio)		\$ 9.395,33	\$ 8.399,33	\$ 6.820,12	\$ 6.986,27	\$ 5.781,74
UMV (promedio UM de los 5 competidores)		\$ 7.476,56				

Fuente: Elaboración propia con base en comunicación personal Ortega, 2017. [Regresar.](#)



Tabla 29. *Cálculo del precio justo de mercado para Terra.*

Importancia	Atributo	Marca
Terra		
30%	Sabor	4
15%	Servicio	4
15%	Frescura de los alimentos	4
10%	Variedad	3
10%	Presentación de los platos	4
20%	Relación calidad/precio	4
Calificación ponderada		4,60
Precio justo de mercado		\$ 34.392

Fuente: Elaboración propia con base en comunicación personal Ortega, 2017.

[Regresar.](#)

Tabla 30. *Alternativas de distribución.*

Tipo de estrategia	Características
Distribución exclusiva	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor control y margen sobre los productos. • Mayor exclusividad e imagen. • Número limitado de intermediarios. • Punto de venta único en zona geográfica determinada. • Vendedores capacitados en las características del producto ofrecido.
Distribución selectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Costos bajos, bajas utilidades. • Selecciona los lugares a donde quiere llegar para tener clientes determinados. • Mayor número de intermediarios.
Distribución intensiva	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor disponibilidad y difusión de los productos. • Menor margen de rentabilidad. • Número máximo de intermediarios. • Puntos de venta en diferentes zonas geográficas. • Clientes fidelizados a la marca. • Costos muy altos.

Fuente: Elaboración propia con base en Schnarch, 2013. [Regresar.](#)

Tabla 31. *Campaña publicitaria en Instagram.*

Campaña Instagram	
Objetivo a cumplir	Posicionar a Terra como uno de los 5 mejores oferentes de comida saludable en Bogotá
	Creer en ventas en un 20% para los primeros dos años
Objetivo de la campaña	Contar con 12.000 para el primer año.



Estrategia	Convertirse en un perfil recomendado por Instagram cuando las personas busquen por cuentas de restaurantes de comida saludable, restaurantes de comida sin gluten, restaurantes de comida orgánica y síndrome de intestino irritable. Asimismo, el perfil de Instagram de Terra busca ser una de las primeras opciones de “perfil similar”, sugerida por la aplicación a usuarios que sigan a los competidores (Suna, Freshii, Gokela y Quinoa y Amaranto).
Receptor	Hombres y mujeres entre 21 y 29 años de edad que sean estudiantes o profesionales, que se vean atraídos por comidas saludables, dietas especializadas y soluciones para el síndrome de intestino irritable.
Mensaje	Se invita al seguidor a conocer la oferta de alimentos saludables y las dietas ofrecidas, a través de imágenes y videos de los platos ofrecidos. Lo anterior dando a conocer los beneficios de la ingesta de alimentos saludables, la oferta de platos elaborados bajo dietas especializadas y el impacto positivo que conlleva consumir platos bajos en hidratos de carbono FODMAPs, cuando se sufre del síndrome intestino irritable (SII). Estos contarán con una breve descripción y un mensaje de invitación al restaurante.
Medio	Instagram.
Costo	\$ 0
Duración	Indefinida
Frecuencia de publicación	Dos publicaciones diarias

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 32. Campaña publicitaria en Facebook.

Campaña Facebook	
Objetivo a cumplir	Posicionar a Terra como uno de los 5 mejores oferentes de comida saludable en Bogotá
	Creer en ventas en un 20% para los primeros dos años
Objetivo de la campaña	Alcanzar entre 28.000 y 73.000 personas con las publicaciones promocionadas, con el fin de alcanzar un total de 20.000 seguidores.
Estrategia	Crear una página en Facebook, en la cual se publiquen contenidos relacionados con la oferta gastronómica de Terra. Se contempla el promocionar una publicación por mes.



Receptor	Hombres y mujeres entre 21 y 29 años de edad que sean estudiantes o profesionales, que se vean atraídos por comidas saludables, dietas especializadas y soluciones para el síndrome de intestino irritable.
Mensaje	Se invita al seguidor a conocer la oferta de alimentos saludables y las dietas ofrecidas, a través de imágenes y videos de los platos ofrecidos. Lo anterior dando a conocer los beneficios de la ingesta de alimentos saludables, la oferta de platos elaborados bajo dietas especializadas y el impacto positivo que conlleva consumir platos bajos en hidratos de carbono FODMAPs, cuando se sufre del síndrome de intestino irritable (SII). Estos contarán con una breve descripción y un mensaje de invitación al restaurante.
Medio	Facebook
Costo	\$ 70.000 mensuales / \$840.000 al año
Duración	Publicaciones sin promoción (indefinida) Publicaciones promocionadas (un año)
Frecuencia de publicación	Dos publicaciones diarias

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 33. Campaña publicitaria con el sitio web y con Google AdWords.

Campaña sitio web Google AdWords	
Objetivo a cumplir	Posicionar a Terra como uno de los 5 mejores oferentes de comida saludable en Bogotá
	Creer en ventas en un 20% para los primeros dos años
Objetivo de la campaña	Crear un sitio web propio para Terra, en el que se dé a conocer su oferta y mediante fotos y videos de los platos y del local comercial, se incentive la afluencia de comensales al restaurante.
Estrategia	Terra promocionará su página a través de los servicios que ofrece Google AdWords.
Receptor	Hombres y mujeres entre 21 y 29 años de edad que sean estudiantes o profesionales, que se vean atraídos por



	comidas saludables, dietas especializadas y soluciones para el síndrome de intestino irritable.
Mensaje	Se invita al seguidor a conocer la oferta de alimentos saludables y las dietas ofrecidas, a través de imágenes y videos de los platos ofrecidos. Lo anterior dando a conocer los beneficios de la ingesta de alimentos saludables, la oferta de platos elaborados bajo dietas especializadas y el impacto positivo que conlleva consumir platos bajos en hidratos de carbono FODMAPs, cuando se sufre del síndrome intestino irritable (SII). Estos contarán con una breve descripción y un mensaje de invitación al restaurante.
Medio	Sitio Web y Google AdWords
Costo	\$ 10.000 por día / \$3000.000 mensuales
Duración	Sitio web en línea (indefinida) Promoción del sitio web con Google AdWords (3 meses)

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 34. *Share market esperado en el restaurante Terra.*

Número de sillas		Rotación promedio de sillas en periodo de almuerzo	Rotación promedio de sillas en periodo de cenas
40		2,5	2
Número de sillas disponibles en el almuerzo		Número de sillas disponibles en la cena	
40*2,5		40*2	
100		80	
Capacidad instalada	Número de sillas disponibles por día	180	
Capacidad utilizada	45%	81	

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 35. Factores de localización de Usaquén y la Zona G.

Factores de localización	Ponderación	Usaquén		Zona G	
Costo y disponibilidad de los terrenos	25%	2	50%	3	75%
Zona de reconocimiento gastronómico	20%	5	100%	5	100%
Seguridad	15%	3	45%	3	45%
Cercanía a plaza de mercado	20%	2	40%	3	60%
Cercanía al consumidor	20%	4	80%	4	80%
TOTAL	100%		315%		360%

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 36. Matriz MEFI.

Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)			
Factores clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado

Fuente: Elaboración propia con base en David, 2003; García & Valencia, 2008.
[Regresar](#).

Tabla 37. Matriz MEFI aplicada a Terra.

Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)			
Factor clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Fortalezas			
Oferta gastronómica diferenciada	0,15	4	0,6
Único oferente de platos basados en la dieta baja en FODMAPs en Colombia.	0,2	4	0,8
Oferta de productos saludables con base en materias primas orgánicas y libres de pesticidas.	0,11	4	0,44
Estructura organizativa definida	0,04	3	0,12



Debilidades			
Alto costo de capacitación al personal en la dieta baja en FODMAPs	0,1	1	0,1
Alto gasto en nómina	0,11	1	0,11
El inmueble no es propio	0,04	2	0,08
Marca no posicionada	0,06	2	0,12
Empresa recién ingresada al mercado	0,07	1	0,07
Utilidad neta baja para el primer año	0,12	1	0,12
Total	1,00		2,56

Fuente: Elaboración propia con base en David, 2003; García & Valencia, 2008.

[Regresar.](#)

Tabla 38. *Matriz MEFE.*

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)			
Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado

Fuente: Elaboración propia con base en David, 2003; García & Valencia, 2008.

[Regresar.](#)

Tabla 39. *Matriz MEFE aplicada a Terra.*

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)			
Factor clave	Ponderación	Clasificación	Total
Oportunidades			
Aumento en el precio del dólar que afecta los costos de materias primas importadas	0,0	1	0,04
Se observa una pérdida de capacidad adquisitiva de los conmensales, por efectos de inflación	0,1	1	0,06
Inversión extranjera directa (Llegada de restaurantes internacionales y franquicias).	0,1	1	0,07
Materias primas costosas	0,1	1	0,06
Impacto negativo de la reforma tributaria	0,1	2	0,16
Entrada de nuevos competidores	0,1	2	0,1



Competidores posicionados en el mercado de restaurantes saludables	0,1	2	0,14
Restaurantes de comida rápida están creando líneas saludables	0,0	2	0,06
Amenazas			
Los ingresos operacionales del sector han incrementado en un 42,3% entre 2012 y 2015.	0,0	3	0,12
Alrededor del 75% de comensales de restaurantes saludables son mujeres	0,0	3	0,09
El 38% de la población consume alimentos fuera de casa.	0,1	3	0,15
El sector de hoteles y restaurantes creció en Bogotá en un 29,1% en 2014.	0,1	4	0,24
El sector de restaurantes ha contribuido en un 3,56% al PIB en 2016.	0,1	4	0,28
60% de la población colombiana practica alguna dieta específica	0,1	4	0,24
El 30% de la población Bogotana padece el SII	0,1	4	0,24
El 45% de los colombianos busca consumir alimentos saludables, frescos, sin elementos artificiales	0,1	4	0,36
No existen competidores que ofrezcan platos basados en la dieta baja en FODMAPs	0,1	4	0,32
TOTAL	1,0		2,73

Fuente: Elaboración propia con base en David, 2003; García & Valencia, 2008.

[Regresar.](#)

Tabla 40. Preguntas para la formulación de la misión de la organización.

Preguntas	Respuestas
¿A qué se dedica la empresa?	Venta de platos bajos en FODMAPs
¿En qué negocio estamos?	
¿Cuál es su actividad?	Venta de platos bajos en FODMAPs
¿Quiénes son nuestros clientes?	Personas que deseen prevenir o reducir los síntomas del síndrome de intestino irritable.
¿Cuáles son sus productos y/o sus servicios?	Platos bajos en FODMAPs
¿Cuáles son sus principios, creencias y valores de actuación?	Comercializar platos elaborados con productos naturales y bajos en FODMAPs, con el fin de impactar positivamente la salud de nuestros comensales.

¿Cuál es el propósito de la empresa?	Satisfacer la demanda de la población que desea prevenir o reducir los síntomas del SII.
¿Cuáles son las características que la hacen diferente a las demás?	La aplicación de la dieta baja en FODMAPs a nuestra oferta gastronómica.
¿Qué espera de sus colaboradores?	Trabajo mancomunado para cumplir con la misión de la organización.
¿Qué aspira aportar a sus colaboradores?	Crecimiento personal y profesional

Fuente: Elaboración propia con base en Serna, 2003. [Regresar](#).

Tabla 41. *Escenarios parciales.*

Escenario pésimo	Escenario medio	Escenario avanzado
El 30% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 38% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 45% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.
45% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	60% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	75% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.
La inflación es de 8%	La inflación es de 5,75%	La inflación es de 3,5%
Para el 60% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 79% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 90% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales
Un 60% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 72% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 85% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.
Se estima que el 20% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 30% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 40% de la población bogotana padece SII
La zona G no es considerada como referente gastronómico de la ciudad de Bogotá	La zona G es uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá	La zona G es el referente gastronómico de la ciudad de Bogotá
El 50% de la población colombiana es de clase media	El 70% de la población colombiana es de clase media	El 75% de la población colombiana es de clase media

Fuente: Elaboración propia con base en Schwartz, 1991. [Regresar](#).

Tabla 42. Escenario pesimista.

			Escenario Pesimista
El 30% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 38% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 45% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 30% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.
45% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	60% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	75% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	45% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.
La inflación es de 8%	La inflación es de 5,75%	La inflación es de 3,5%	La inflación es de 8%
Para el 60% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 79% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 90% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 60% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales
Un 60% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 72% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 85% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 60% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.
Se estima que el 20% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 30% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 40% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 30% de la población bogotana padece SII
La zona G no es considerada como referente gastronómico de la ciudad de Bogotá	La zona G es uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá	La zona G es el referente gastronómico de la ciudad de Bogotá	La zona G no es considerada como referente gastronómico de la ciudad de Bogotá
El 50% de la población colombiana es de clase media	El 70% de la población colombiana es de clase media	El 75% de la población colombiana es de clase media	El 50% de la población colombiana es de clase media

Fuente: Elaboración propia con base en Schwartz, 1991. [Regresar](#).

Tabla 43. *Escenario conservador.*

			Escenario Conservador
El 30% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 38% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 45% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 30% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.
45% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	60% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	75% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	60% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.
La inflación es de 8%	La inflación es de 5,75%	La inflación es de 3,5%	La inflación es de 8%
Para el 60% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 79% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 90% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 79% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales
Un 60% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 72% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 85% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 72% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.
Se estima que el 20% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 30% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 40% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 40% de la población bogotana padece SII
La zona G no es considerada como referente gastronómico de la ciudad de Bogotá	La zona G es uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá	La zona G es el referente gastronómico de la ciudad de Bogotá	La zona G es uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá
El 50% de la población colombiana es de clase media	El 70% de la población colombiana es de clase media	El 75% de la población colombiana es de clase media	El 50% de la población colombiana es de clase media

Fuente: Elaboración propia con base en Schwartz, 1991. [Regresar.](#)

Tabla 44. *Escenario neutral.*

			Escenario Neutro
El 30% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 38% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 45% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 38% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.
45% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	60% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	75% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	75% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.
La inflación es de 8%	La inflación es de 5,75%	La inflación es de 3,5%	La inflación es de 5,75%
Para el 60% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 79% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 90% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 90% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales
Un 60% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 72% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 85% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 85% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.
Se estima que el 20% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 30% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 40% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 40% de la población bogotana padece SII
La zona G no es considerada como referente gastronómico de la ciudad de Bogotá	La zona G es uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá	La zona G es el referente gastronómico de la ciudad de Bogotá	La zona G es uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá
El 50% de la población colombiana es de clase media	El 70% de la población colombiana es de clase media	El 75% de la población colombiana es de clase media	El 70% de la población colombiana es de clase media

Fuente: Elaboración propia con base en Schwartz, 1991. [Regresar.](#)

Tabla 45. *Escenario Optimista.*

			Escenario Optimista
El 30% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 38% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 45% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 45% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.
45% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	60% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	75% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	60% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.
La inflación es de 8%	La inflación es de 5,75%	La inflación es de 3,5%	La inflación es de 3,5%
Para el 60% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 79% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 90% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 90% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales
Un 60% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 72% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 85% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 85% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.
Se estima que el 20% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 30% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 40% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 30% de la población bogotana padece SII
La zona G no es considerada como referente gastronómico de la ciudad de Bogotá	La zona G es uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá	La zona G es el referente gastronómico de la ciudad de Bogotá	La zona G es uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá
El 50% de la población colombiana es de clase media	El 70% de la población colombiana es de clase media	El 75% de la población colombiana es de clase media	El 70% de la población colombiana es de clase media

Fuente: Elaboración propia con base en Schwartz, 1991. [Regresar](#).

 Tabla 46. *Escenario Muy optimista.*

			Escenario Muy optimista
El 30% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 38% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 45% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 45% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.

45% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	60% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	75% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	75% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.
La inflación es de 8%	La inflación es de 5,75%	La inflación es de 3,5%	La inflación es de 3,5%
Para el 60% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 79% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 90% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 79% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales
Un 60% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 72% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 85% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 72% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.
Se estima que el 20% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 30% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 40% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 40% de la población bogotana padece SII
La zona G no es considerada como referente gastronómico de la ciudad de Bogotá	La zona G es uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá	La zona G es el referente gastronómico de la ciudad de Bogotá	La zona G es el referente gastronómico de la ciudad de Bogotá
El 50% de la población colombiana es de clase media	El 70% de la población colombiana es de clase media	El 75% de la población colombiana es de clase media	El 75% de la población colombiana es de clase media

Fuente: Elaboración propia con base en Schwartz, 1991. [Regresar.](#)

Tabla 47. Escenario potenciales.

Escenarios potenciales	
Neutro	Optimista
El 38% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.	El 45% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana.
75% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.	60% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial.
La inflación es de 5,75%	La inflación es de 3,5%



Para el 90% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales	Para el 90% de los colombianos es fundamental que los sabores de las comidas sean naturales
Un 85% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.	Un 85% de los colombianos considera esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales.
Se estima que el 40% de la población bogotana padece SII	Se estima que el 30% de la población bogotana padece SII
La zona G es uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá	La zona G es uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá
El 70% de la población colombiana es de clase media	El 70% de la población colombiana es de clase media

Fuente: Elaboración propia con base en Schwartz, 1991. [Regresar.](#)

Tabla 48. Hipótesis para la formulación de la Visión.

	Neutro	Optimista
HIPOTESIS	<p>Es el año 2021 y el 38% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana y la zona G se consolida como uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá. El 70% de la población colombiana es de clase media y la inflación de Colombia del 5,75%. Por otro lado, debido a la tendencia de comida saludable, un 90% de los colombianos considera fundamental que los sabores de las comidas sean naturales y un 85% piensa que es esencial que los alimentos posean ingredientes naturales. Además, un 75% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial, entre ellos un 40% de la población bogotana aplica una dieta porque padecen de síntomas de SII.</p>	<p>Es el año 2021 y el 45% de los colombianos come fuera de casa una o más veces a la semana y la zona G se consolida como uno de los referentes gastronómicos de la ciudad de Bogotá. El 70% de la población colombiana es de clase media y la inflación de Colombia es del 3,5%. Por otro lado, debido a la tendencia de comida saludable, un 90% de los colombianos considera fundamental que los sabores de las comidas sean naturales y un 85% piensa que es esencial el que los alimentos posean ingredientes naturales. Además, un 60% de la población colombiana practica alguna dieta específica que les restringe el consumo de algún producto en especial, entre ellos un 30% de la población bogotana aplica una dieta porque padecen de síntomas de SII.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Schwartz, 1991. [Regresar.](#)



Tabla 49. *Media geométrica para priorización de objetivos.*

	A	B	C	D	A	B	C	d	Medias	% de importancia	Prioridad
Posicionar la marca Terra	1	3	1/5	7	0,16	0,71	0,03	0,47	0,34	34%	2
Aumentar la rentabilidad	1/3	1	5	5	0,05	0,24	0,81	0,33	0,36	36%	1
Aumentar las ventas	5	1/5	1	3	0,79	0,05	0,16	0,20	0,30	30%	3
TOTALES	6,33	4,20	6,20	15,00	1	1	1	1	1	1	

Fuente: Elaboración propia con base en comunicación personas Bernal, 2017. [Regresar.](#)

Tabla 50. *Objetivos y estrategias para Terra.*

Objetivos	Estrategias
Posicionar la marca Terra	Aplicar una estrategia de enfoque en la diferenciación, basada en unicidad de los productos, la calidad de los platos y la actitud de servicio de los colaboradores.
Aumentar la rentabilidad	Estandarización de procesos
	Control del costo de alimentos y bebidas
	Implementar una estrategia de eficiencia en gastos

Fuente: Elaboración propia. [Regresar.](#)

Tabla 51. *Descriptivos de cargos.*

Nombre de cargo	Perfil de competencias	Tipo de responsabilidades	Tipo de contratación
<u>Primer cocinero</u>	<p>El aplicante tiene que tener conocimientos en buenas prácticas de manufacturan y HACCP, preparación de alimentos y manejo de costos en alimentos y bebidas. Deberá tener 2 años de experiencia en cargos como jefe de cocina. Además, debe ser una persona líder, organizada, atenta y determinada.</p>	<p>El aplicante deberá: crear y planificar los menús para las cajas ofrecidas en los periodos de servicio de almuerzo entre semana, revisar la presentación personal de cada cocinero, supervisar la limpieza y lavado de la vajilla, cristalería y la batería de la cocina, gestionar las órdenes de compra de materia prima necesaria junto con el jefe de almacén, desarrollar planes de estrategia para la cocina, verificar cantidades recibidas por parte del jefe de almacén, hacer entrega de las requisiciones de alimentos al jefe de almacén, preparar ensaladas especiales y carnes, salsas y entremeses fríos y programar los turnos del personal de cocina.</p>	<p>Término indefinido</p>
<u>Ayudante de cocina</u>	<p>El aplicante tiene que tener conocimientos en buenas prácticas de manufacturan y HACCP y en la preparación de alimentos. Deberá de contar con mínimo 8 meses de experiencia en cargos de manejo y manipulación de alimentos y bebidas. Además, debe carecer de una personalidad emprendedora y con deseos de aprender sobre la alta cocina.</p>	<p>El aplicante deberá: elaborar las salsas y entremeses calientes, preparar las carnes, aves, caza, pescados y mariscos calientes que no sean asados o fritos, alistar las sopas, hortalizas y acompañamientos como huevos, papas que no se friten, arroces, entre otros y tendrá que limpiar el área de trabajo constantemente, realizar actividades de limpieza y porcionamiento de carnes, vegetales y frutas, desarrollar las preparaciones asadas o fritas y limpiar el área de trabajo constantemente. Asimismo, será el encargado de la preparación de la comida de personal, de las masas especiales, postres fríos y calientes. Además, suplirá la posible ausencia del primer cocinero.</p>	<p>Término fijo</p>
<u>Steward</u>	<p>El aplicante no necesita contar con ningún conocimiento en específico, ni con algún tipo de experiencia, pero debe ser una persona atenta y paciente.</p>	<p>El aplicante será el encargado de lavar platos, vasos, cubiertos y todos los utensilios de cocina y limpiar mesones, pisos, paredes y equipos de cocina. Además, deberá mantener toda la vajilla</p>	<p>Término fijo</p>



		y cristalería limpia y lista para el servicio.	
<u>Jefe de almacén y costos</u>	<p>El aplicante deberá tener conocimientos en el manejo de inventarios y costos de alimentos y bebidas, debe conocer los procesos de pedido, compra, recibo y almacenamiento de materias primas. Además, deberá contar con al menos 1 año de experiencia en cargos de manejo, compra, almacén e inventario de alimentos y bebidas. Además, debe ser una persona organizada, ágil y atenta.</p>	<p>El aplicante deberá: desarrollar procesos de control de inventario que permitan que este sea rentable, costear las recetas estándar, ubicar la mercancía recibida en las secciones determinadas del almacén, elaborar órdenes de compra de materia prima junto con el primer cocinero, controlar las operaciones de entrada y salida de mercancía del almacén, agilizar los procesos de recepción de mercancías y despacho de pedidos mediante las requisiciones hechas por la cocina, ejercer un control eficiente del stock, garantizando también unas condiciones adecuadas en el almacenaje, verificar y asegurarse que los pedidos de materia prima sean entregados en condiciones de calidad adecuadas y en el tiempo y lugar pactado y realizar control de calidad a los productos recibidos.</p>	Término indefinido
<u>Meseros</u>	<p>El aplicante tiene que tener conocimientos en técnicas de servicio a la mesa y buen servicio al cliente. Deberá contar con al menos 6 meses de experiencia en manejo de servicio a la mesa. Además, deberá ser una persona atenta, servicial y emprendedora</p>	<p>El aplicante deberá: ser amable con cada cliente y tener una buena presentación personal, organizar todo el menaje para cada periodo de servicio, limpiar constantemente mesas y sillas y estar atento con cualquier cosa que requiera el capitán.</p>	<p>Término fijo tiempo completo, Término fijo medio tiempo, Contrato prestación de servicios</p>



<p><u>Administrador</u></p>	<p>El aplicante deberá tener conocimientos en la manipulación de alimentos y bebidas, a través de buenas prácticas de manufactura y HACCP, y en el manejo de procesos de inventarios. Además, debe tener práctica en el manejo de recursos humanos y debe conocer del manejo de estados financieros. Esta persona ha de contar con al menos 2 años de experiencia en cargos administrativos de manejo de personal de cocina y servicio, así como haber pasado por puestos en manejo de recursos económicos. Además, debe ser una persona con aptitudes de liderazgo, amabilidad, cortesía y actitud de servicio.</p>	<p>El aplicante deberá: supervisar el servicio entregado por cada mesero, capacitar al personal en técnicas o procedimientos de servicio, atender las quejas de los clientes, supervisar la presentación personal de cada mesero, inspeccionar que las comandas y cuentas sean correctamente cobradas, hacer los pedidos necesarios y desarrollar inventarios periódicamente en cristalería, cubertería y vajilla, supervisar los procesos de inventarios, elaborar indicadores de desempeño del personal, desarrollar el control financiero a través de estados de resultados y proyecciones de venta y comparativos, fomentar una adecuada cultura organizacional, administrar la caja, comunicarse constantemente con los proveedores y clientes, inspeccionar que la presentación personal de los empleados sea la adecuada, coordinar el funcionamiento de redes sociales y los demás medios de publicidad y mercadeo, programar los turnos del personal de servicio y gestionar toda la organización y limpieza del restaurante.</p>	<p>Término indefinido</p>
<p><u>Gerente</u></p>	<p>El aplicante deberá tener conocimientos en el montaje, operación, organización, planeación, orden y control de la cocina y el área de servicio. Además, debe tener conocimientos de la normatividad para restaurantes, en la gestión de los recursos humanos y en el manejo financiero. Esta persona ha de contar con al menos 2 años de experiencia en cargos de administración y gerencia de restaurantes. Además, debe ser una persona creativa, ágil, con certeza en la toma de decisiones y con capacidad para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.</p>	<p>El aplicante deberá: elaborar el presupuesto del restaurante, supervisar los presupuestos para controlar los gastos, desarrollar todas las actividades de marketing y publicidad, capacitar al personal en la dieta baja en FODMAPs, delegar y asignar las tareas que se requieran, controlar el montaje de cada servicio, inspeccionar que la presentación personal de los empleados sea adecuada, implantar normas, procedimientos, programas y estrategias que permitan mejorar las ventas del establecimiento.</p>	<p>Término indefinido</p>



Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 52. Salarios del restaurante Terra.

Nombre del cargo	Salario en 2011	Salario 2017	Salario definido para Terra
Primer cocinero	\$ 750.000	\$ 1.031.099	\$ 1.031.099
Ayudantes de cocina	\$ 536.600	\$ 737.717	\$ 737.717
Steward	\$ 536.600	737.717	\$ 737.717
Jefe de almacén y de costos	\$ 1.100.000	1.512.279	\$ 1.512.279
Meseros	\$ 536.600	737.717	\$ 737.717
Meseros medios tiempo	\$ 268.300	368.859	\$ 368.859
Administrador	\$ 1.200.000	1.649.758	\$ 1.649.758
Gerente	\$ 4.000.000	5.499.195	\$ 2.300.000
Meseros extra	n/a	\$110.000	\$ 440.000

Fuente: Elaboración propia con base en La Barra, 2011. [Regresar](#).

Tabla 53. Salarios año 1.

AÑO 1					
Nº empleados	Nombre del cargo	Remuneración fin de semana	Salario mensual por persona	Salario mensual por cargo	Salario al año
1	Primer cocinero		\$1.031.099	\$1.031.099	\$12.373.189
2	Ayudantes de cocina		\$737.717	\$1.475.434	\$17.705.208
1	Steward		\$737.717	\$737.717	\$8.852.604
1	Jefe de almacén y de costos		\$1.512.279	\$1.512.279	\$18.147.343
3	Meseros		\$737.717	\$2.213.151	\$26.557.812
3	Meseros		\$368.859	\$1.106.576	\$13.278.906



1	Administrador		\$1.649.758	\$1.649.758	\$19.797.102
1	Gerente		\$2.300.000	\$2.300.000	\$27.600.000
2	Meseros extra	\$110.000	\$440.000	\$880.000	\$10.560.000

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 54. Aportes a salud y pensión año 1.

AÑO 1			Aportes a cargo del empleado		Aportes a cargo del empleador		
			Salud (4%)	Pensión (8,5%)	Salud (4%)	Pensión (12%)	Riesgos laborales (0,52%)
N° empleados	Nombre del cargo	Salario al año	Empleado	Empleado	Empleador	Empleador	Empresa
1	Primer cocinero	\$12.373.189	\$494.928	\$1.051.721	\$494.928	\$1.484.783	\$64.588
2	Ayudantes de cocina	\$17.705.208	\$708.208	\$1.504.943	\$708.208	\$2.124.625	\$92.421
1	Steward	\$8.852.604	\$354.104	\$752.471	\$354.104	\$1.062.312	\$46.211
1	Jefe de almacén y de costos	\$18.147.343	\$725.894	\$1.542.524	\$725.894	\$2.177.681	\$94.729
3	Meseros	\$26.557.812	\$1.062.312	\$2.257.414	\$1.062.312	\$3.186.937	\$138.632
3	Meseros	\$13.278.906	\$1.062.312	\$2.257.414	\$1.062.312	\$3.186.937	\$138.632
1	Administrador	\$19.797.102	\$791.884	\$1.682.754	\$791.884	\$2.375.652	\$103.341
1	Gerente	\$27.600.000	\$1.104.000	\$2.346.000	\$1.104.000	\$3.312.000	\$144.072
2	Meseros extra	\$10.560.000					

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 55. Prestaciones sociales año 1.

AÑO 1			Prestaciones					Intereses a las cesantías anuales (12%)
			Cesantías mensuales (8,33%)	Cesantía anual	Prima mensual (8,33%)	Prima anual	Vacaciones (4,17%)	
N° empleados	Nombre del cargo	Salario al año						
1	Primer cocinero	\$12.373.189	\$85.891	\$1.030.687	\$85.891	\$1.030.687	\$515.962	\$123.682
2	Ayudantes de cocina	\$17.705.208	\$129.829	\$1.557.951	\$122.904	\$1.474.844	\$738.307	\$186.954



1	Steward	\$8.852.604	\$61.452	\$737.422	\$61.452	\$737.422	\$369.154	\$88.491
1	Jefe de almacén y de costos	\$18.147.343	\$125.973	\$1.511.674	\$125.973	\$1.511.674	\$756.744	\$181.401
3	Meseros	\$26.557.812	\$184.355	\$2.212.266	\$184.355	\$2.212.266	\$1.107.461	\$265.472
3	Meseros	\$13.278.906	\$184.355	\$2.212.266	\$184.355	\$2.212.266	\$1.107.461	\$265.472
1	Administrador	\$19.797.102	\$137.425	\$1.649.099	\$137.425	\$1.649.099	\$825.539	\$197.892
1	Gerente	\$27.600.000	\$191.590	\$2.299.080	\$191.590	\$2.299.080	\$1.150.920	\$275.890
2	Meseros extra	\$10.560.000						

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 56. Parafiscales y total nómina año 1.

AÑO 1			Total nómina	Sena (2%)	ICBF (3%)	Caja de compensación (4%)	Subsidio de transporte	Total
Nº empleados	Nombre del cargo	Salario al año						
1	Primer cocinero	\$12.373.189	\$15.074.206	\$301.484	\$452.226	\$602.968	\$83.140	\$18.558.323
2	Ayudantes de cocina	\$17.705.208	\$21.663.264	\$433.265	\$649.898	\$866.531	\$83.140	\$26.621.352
1	Steward	\$8.852.604	\$10.785.092	\$215.702	\$323.553	\$431.404	\$83.140	\$13.301.518
1	Jefe de almacén y de costos	\$18.147.343	\$22.108.836	\$442.177	\$663.265	\$884.353	\$-	\$27.096.935
3	Meseros	\$26.557.812	\$32.355.276	\$647.106	\$970.658	\$1.294.211	\$83.140	\$39.738.273
3	Meseros	\$13.278.906	\$19.076.370	\$381.527	\$572.291	\$763.055	\$83.140	\$25.264.265
1	Administrador	\$19.797.102	\$24.118.730	\$482.375	\$723.562	\$964.749	\$-	\$29.560.293
1	Gerente	\$27.600.000	\$33.624.970	\$672.499	\$1.008.749	\$1.344.999	\$-	\$41.211.289
2	Meseros extra	\$10.560.000	\$10.560.000					\$10.560.000
			Total nómina año 1					\$231.912.247

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 57. Proyección inflación.

Año	Inflación proyectada
-----	----------------------



2018	3,20%
2019	3,6%
2020	3,4%
2021	3,0%
2022	3,1%

Fuente: Elaboración propia con base en Bancolombia. [Regresar](#).

Tabla 58. Salarios año 2.

AÑO 2					
Nº empleados	Nombre del cargo	Remuneración fin de semana	Salario mensual por persona	Salario mensual por cargo	Salario al año
1	Primer cocinero		\$1.064.094	\$1.064.094	\$12.769.131
2	Ayudantes de cocina		\$1.064.094	\$2.128.188	\$25.538.261
1	Steward		\$761.324	\$761.324	\$9.135.887
1	Jefe de almacén y de costos		\$1.560.672	\$1.560.672	\$18.728.058
3	Meseros		\$761.324	\$2.283.972	\$27.407.662
3	Meseros		\$380.662	\$1.141.986	\$13.703.831
1	Administrador		\$1.702.551	\$1.702.551	\$20.430.609
1	Gerente		\$2.373.600	\$2.373.600	\$28.483.200
2	Meseros extra	\$113.520	\$454.080	\$908.160	\$10.897.920

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 59. Aportes a salud y pensión año 2.

AÑO 2			Aportes a cargo del empleado		Aportes a cargo del empleador		
			Salud (4%)	Pensión (8,5%)	Salud (4%)	Pensión (12%)	Riesgos laborales (0,52%)
Nº empleados	Nombre del cargo	Salario al año	Empleado	Empleado	Empleador	Empleador	Empresa
1	Primer cocinero	\$12.769.131	\$510.765	\$1.085.376	\$510.765	\$1.532.296	\$66.655
2	Ayudantes de cocina	\$25.538.261	\$1.021.530	\$2.170.752	\$1.021.530	\$3.064.591	\$133.310



1	Steward	\$9.135.887	\$365.435	\$776.550	\$365.435	\$1.096.306	\$47.689
1	Jefe de almacén y de costos	\$18.728.058	\$749.122	\$1.591.885	\$749.122	\$2.247.367	\$97.760
3	Meseros	\$27.407.662	\$1.096.306	\$2.329.651	\$1.096.306	\$3.288.919	\$143.068
3	Meseros	\$13.703.831	\$1.096.306	\$2.329.651	\$1.096.306	\$3.288.919	\$143.068
1	Administrador	\$20.430.609	\$817.224	\$1.736.602	\$817.224	\$2.451.673	\$106.648
1	Gerente	\$28.483.200	\$1.139.328	\$2.421.072	\$1.139.328	\$3.417.984	\$148.682
2	Meseros extra	\$10.897.920					

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 60. Prestaciones sociales año 2.

AÑO 2			Prestaciones					
			Cesantías mensuales (8,33%)	Cesantía anual	Prima mensual (8,33%)	Prima anual	Vacaciones (4,17%)	Intereses a las cesantías anuales (12%)
Nº empleados	Nombre del cargo	Salario al año						
1	Primer cocinero	\$12.769.131	\$88.639	\$1.063.669	\$88.639	\$1.063.669	\$532.473	\$127.640
2	Ayudantes de cocina	\$25.538.261	\$184.204	\$2.210.444	\$177.278	\$2.127.337	\$1.064.945	\$265.253
1	Steward	\$9.135.887	\$63.418	\$761.019	\$63.418	\$761.019	\$380.967	\$91.322
1	Jefe de almacén y de costos	\$18.728.058	\$130.004	\$1.560.047	\$130.004	\$1.560.047	\$780.960	\$187.206
3	Meseros	\$27.407.662	\$190.255	\$2.283.058	\$190.255	\$2.283.058	\$1.142.900	\$273.967
3	Meseros	\$13.703.831	\$190.255	\$2.283.058	\$190.255	\$2.283.058	\$1.142.900	\$273.967
1	Administrador	\$20.430.609	\$141.822	\$1.701.870	\$141.822	\$1.701.870	\$851.956	\$204.224
1	Gerente	\$28.483.200	\$197.721	\$2.372.651	\$197.721	\$2.372.651	\$1.187.749	\$284.718
2	Meseros extra	\$10.897.920						

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).



Tabla 61. Parafiscales y total nómina año 2.

AÑO 2			Total nómina	Sena (2%)	ICBF (3%)	Caja de compensación (4%)	Subsidio de transporte	Total
Nº empleados	Nombre del cargo	Salario al año						
1	Primer cocinero	\$12.769.131	\$15.556.581	\$311.132	\$466.697	\$622.263	\$83.140	\$19.149.529
2	Ayudantes de cocina	\$25.538.261	\$31.206.241	\$624.125	\$936.187	\$1.248.250	\$83.140	\$38.317.374
1	Steward	\$9.135.887	\$11.130.215	\$222.604	\$333.906	\$445.209	\$83.140	\$13.724.506
1	Jefe de almacén y de costos	\$18.728.058	\$22.816.318	\$456.326	\$684.490	\$912.653	\$-	\$27.964.037
3	Meseros	\$27.407.662	\$33.390.645	\$667.813	\$1.001.719	\$1.335.626	\$83.140	\$41.007.237
3	Meseros	\$13.703.831	\$19.686.814	\$393.736	\$590.604	\$787.473	\$83.140	\$26.070.061
1	Administrador	\$20.430.609	\$24.890.529	\$497.811	\$746.716	\$995.621	\$-	\$30.506.222
1	Gerente	\$28.483.200	\$34.700.969	\$694.019	\$1.041.029	\$1.388.039	\$-	\$42.530.050
2	Meseros extra	\$10.897.920	\$10.897.920					\$10.897.920
Total nómina año 2								\$250.166.936

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 62. Salarios año 3.

AÑO 3						
N° empleados	Nombre del cargo	Remuneración fin de semana	Salario mensual por persona	Salario mensual por cargo	Salario al año	
1	Primer cocinero		\$1.102.402	\$1.102.402	\$13.228.819	
2	Ayudantes de cocina		\$1.102.402	\$2.204.803	\$26.457.639	
1	Steward		\$788.732	\$788.732	\$9.464.779	
1	Jefe de almacén y de costos		\$1.616.856	\$1.616.856	\$19.402.268	
3	Meseros		\$788.732	\$2.366.195	\$28.394.338	
3	Meseros		\$394.366	\$1.183.097	\$14.197.169	
1	Administrador		\$1.763.843	\$1.763.843	\$21.166.111	
1	Gerente		\$2.459.050	\$2.459.050	\$29.508.595	
2	Meseros extra		\$117.607	\$470.427	\$940.854	\$11.290.245

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 63. Aportes a salud y pensión año 3.

AÑO 3			Aportes a cargo del empleado		Aportes a cargo del empleador		
			Salud (4%)	Pensión (8,5%)	Salud (4%)	Pensión (12%)	Riesgos laborales (0,52%)
N° empleados	Nombre del cargo	Salario al año	Empleado	Empleado	Empleador	Empleador	Empresa
1	Primer cocinero	\$13.228.819	\$529.153	\$1.124.450	\$529.153	\$1.587.458	\$69.054
2	Ayudantes de cocina	\$26.457.639	\$1.058.306	\$2.248.899	\$1.058.306	\$3.174.917	\$138.109
1	Steward	\$9.464.779	\$378.591	\$804.506	\$378.591	\$1.135.774	\$49.406
1	Jefe de almacén y de costos	\$19.402.268	\$776.091	\$1.649.193	\$776.091	\$2.328.272	\$101.280
3	Meseros	\$28.394.338	\$1.135.774	\$2.413.519	\$1.135.774	\$3.407.321	\$148.218
3	Meseros	\$14.197.169	\$1.135.774	\$2.413.519	\$1.135.774	\$3.407.321	\$148.218
1	Administrador	\$21.166.111	\$846.644	\$1.799.119	\$846.644	\$2.539.933	\$110.487



1	Gerente	\$29.508.595	\$1.180.344	\$2.508.231	\$1.180.344	\$3.541.031	\$154.035
2	Meseros extra	\$11.290.245					

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 64. Prestaciones sociales año 3.

AÑO 3			Prestaciones					
Nº empleados	Nombre del cargo	Salario al año	Cesantías mensuales (8,33%)	Cesantía anual	Prima mensual (8,33%)	Prima anual	Vacaciones (4,17%)	Intereses a las cesantías anuales (12%)
1	Primer cocinero	\$13.228.819	\$91.830	\$1.101.961	\$91.830	\$1.101.961	\$551.642	\$132.235
2	Ayudantes de cocina	\$26.457.639	\$190.586	\$2.287.028	\$183.660	\$2.203.921	\$1.103.284	\$274.443
1	Steward	\$9.464.779	\$65.701	\$788.416	\$65.701	\$788.416	\$394.681	\$94.610
1	Jefe de almacén y de costos	\$19.402.268	\$134.684	\$1.616.209	\$134.684	\$1.616.209	\$809.075	\$193.945
3	Meseros	\$28.394.338	\$197.104	\$2.365.248	\$197.104	\$2.365.248	\$1.184.044	\$283.830
3	Meseros	\$14.197.169	\$197.104	\$2.365.248	\$197.104	\$2.365.248	\$1.184.044	\$283.830
1	Administrador	\$21.166.111	\$146.928	\$1.763.137	\$146.928	\$1.763.137	\$882.627	\$211.576
1	Gerente	\$29.508.595	\$204.839	\$2.458.066	\$204.839	\$2.458.066	\$1.230.508	\$294.968
2	Meseros extra	\$11.290.245						

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 65. Parafiscales y total nómina año 3.

AÑO 3			Total nómina	Sena (2%)	ICBF (3%)	Caja de compensación (4%)	Subsidio de transporte	Total
Nº empleados	Nombre del cargo	Salario al año						
1	Primer cocinero	\$13.228.819	\$16.116.618	\$322.332	\$483.499	\$644.665	\$83.140	\$19.835.919
2	Ayudantes de cocina	\$26.457.639	\$32.326.315	\$646.526	\$969.789	\$1.293.053	\$83.140	\$39.690.154
1	Steward	\$9.464.779	\$11.530.903	\$230.618	\$345.927	\$461.236	\$83.140	\$14.215.595



1	Jefe de almacén y de costos	\$19.402.268	\$23.637.706	\$472.754	\$709.131	\$945.508	\$-	\$28.970.742
3	Meseros	\$28.394.338	\$34.592.708	\$691.854	\$1.037.781	\$1.383.708	\$83.140	\$42.480.504
3	Meseros	\$14.197.169	\$20.395.539	\$407.911	\$611.866	\$815.822	\$83.140	\$27.005.590
1	Administrador	\$21.166.111	\$25.786.588	\$515.732	\$773.598	\$1.031.464	\$-	\$31.604.446
1	Gerente	\$29.508.595	\$35.950.203	\$719.004	\$1.078.506	\$1.438.008	\$-	\$44.061.132
2	Meseros extra	\$11.290.245	\$11.290.245					\$11.290.245
Total nómina año 3								\$259.154.328

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 66. Salarios año 4.

AÑO 4					
N° empleados	Nombre del cargo	Remuneración fin de semana	Salario mensual por persona	Salario mensual por cargo	Salario al año
1	Primer cocinero		\$1.139.883	\$1.139.883	\$13.678.599
2	Ayudantes de cocina		\$1.139.883	\$2.279.767	\$27.357.198
1	Steward		\$815.548	\$815.548	\$9.786.582
1	Jefe de almacén y de costos		\$1.671.829	\$1.671.829	\$20.061.945
3	Meseros		\$815.548	\$2.446.645	\$29.359.745



3	Meseros		\$407.774	\$1.223.323	\$14.679.873
1	Administrador		\$1.823.813	\$1.823.813	\$21.885.759
1	Gerente		\$2.542.657	\$2.542.657	\$30.511.887
2	Meseros extra	\$121.605	\$486.421	\$972.843	\$11.674.113

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 67. Aportes a salud y pensión año 4.

AÑO 4			Aportes a cargo del empleado		Aportes a cargo del empleador		
			Salud (4%)	Pensión (8,5%)	Salud (4%)	Pensión (12%)	Riesgos laborales (0,52%)
Nº empleados	Nombre del cargo	Salario al año	Empleado	Empleado	Empleador	Empleador	Empresa
1	Primer cocinero	\$13.678.599	\$547.144	\$1.162.681	\$547.144	\$1.641.432	\$71.402
2	Ayudantes de cocina	\$27.357.198	\$1.094.288	\$2.325.362	\$1.094.288	\$3.282.864	\$142.805
1	Steward	\$9.786.582	\$391.463	\$831.859	\$391.463	\$1.174.390	\$51.086
1	Jefe de almacén y de costos	\$20.061.945	\$802.478	\$1.705.265	\$802.478	\$2.407.433	\$104.723
3	Meseros	\$29.359.745	\$1.174.390	\$2.495.578	\$1.174.390	\$3.523.169	\$153.258
3	Meseros	\$14.679.873	\$1.174.390	\$2.495.578	\$1.174.390	\$3.523.169	\$153.258
1	Administrador	\$21.885.759	\$875.430	\$1.860.289	\$875.430	\$2.626.291	\$114.244
1	Gerente	\$30.511.887	\$1.220.475	\$2.593.510	\$1.220.475	\$3.661.426	\$159.272
2	Meseros extra	\$11.674.113					

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 68. Prestaciones sociales año 4.

AÑO 4			Prestaciones					Intereses a las cesantías anuales (12%)
			Cesantías mensuales (8,33%)	Cesantía anual	Prima mensual (8,33%)	Prima anual	Vacaciones (4,17%)	
Nº empleados	Nombre del cargo	Salario al año						
1	Primer cocinero	\$13.678.599	\$94.952	\$1.139.427	\$94.952	\$1.139.427	\$570.398	\$136.731
2	Ayudantes de cocina	\$27.357.198	\$196.830	\$2.361.961	\$189.905	\$2.278.855	\$1.140.795	\$283.435
1	Steward	\$9.786.582	\$67.935	\$815.222	\$67.935	\$815.222	\$408.100	\$97.827



1	Jefe de almacén y de costos	\$20.061.945	\$139.263	\$1.671.160	\$139.263	\$1.671.160	\$836.583	\$200.539
3	Meseros	\$29.359.745	\$203.806	\$2.445.667	\$203.806	\$2.445.667	\$1.224.301	\$293.480
3	Meseros	\$14.679.873	\$203.806	\$2.445.667	\$203.806	\$2.445.667	\$1.224.301	\$293.480
1	Administrador	\$21.885.759	\$151.924	\$1.823.084	\$151.924	\$1.823.084	\$912.636	\$218.770
1	Gerente	\$30.511.887	\$211.803	\$2.541.640	\$211.803	\$2.541.640	\$1.272.346	\$304.997
2	Meseros extra	\$11.674.113						

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 69. Parafiscales y total nómina año 4.

AÑO 4			Total nómina	Sena (2%)	ICBF (3%)	Caja de compensación (4%)	Subsidio de transporte	Total
Nº empleados	Nombre del cargo	Salario al año						
1	Primer cocinero	\$13.678.599	\$16.664.583	\$333.292	\$499.937	\$666.583	\$83.140	\$20.507.513
2	Ayudantes de cocina	\$27.357.198	\$33.422.245	\$668.445	\$1.002.667	\$1.336.890	\$83.140	\$41.033.343
1	Steward	\$9.786.582	\$11.922.953	\$238.459	\$357.689	\$476.918	\$83.140	\$14.696.098
1	Jefe de almacén y de costos	\$20.061.945	\$24.441.388	\$488.828	\$733.242	\$977.656	\$-	\$29.955.747
3	Meseros	\$29.359.745	\$35.768.860	\$715.377	\$1.073.066	\$1.430.754	\$83.140	\$43.922.015
3	Meseros	\$14.679.873	\$21.088.988	\$421.780	\$632.670	\$843.560	\$83.140	\$27.920.954
1	Administrador	\$21.885.759	\$26.663.332	\$533.267	\$799.900	\$1.066.533	\$-	\$32.678.997
1	Gerente	\$30.511.887	\$37.172.510	\$743.450	\$1.115.175	\$1.486.900	\$-	\$45.559.210
2	Meseros extra	\$11.674.113	\$11.674.113					\$11.674.113
			Total nómina año 4					\$267.947.992

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 70. Salarios año 5.

AÑO 5					
N° empleados	Nombre del cargo	Remuneración fin de semana	Salario mensual por persona	Salario mensual por cargo	Salario al año
1	Primer cocinero		\$1.174.080	\$1.174.080	\$14.088.957
2	Ayudantes de cocina		\$1.174.080	\$2.348.160	\$28.177.914
1	Steward		\$840.015	\$840.015	\$10.080.179
1	Jefe de almacén y de costos		\$1.721.984	\$1.721.984	\$20.663.804
3	Meseros		\$840.015	\$2.520.045	\$30.240.538
3	Meseros		\$420.007	\$1.260.022	\$15.120.269
1	Administrador		\$1.878.528	\$1.878.528	\$22.542.331
1	Gerente		\$2.618.937	\$2.618.937	\$31.427.244
2	Meseros extra	\$125.254	\$501.014	\$1.002.028	\$12.024.337

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 71. Aportes a salud y pensión año 5.

AÑO 5			Aportes a cargo del empleado		Aportes a cargo del empleador		
			Salud (4%)	Pensión (8,5%)	Salud (4%)	Pensión (12%)	Riesgos laborales (0,52%)
N° empleados	Nombre del cargo	Salario al año	Empleado	Empleado	Empleador	Empleador	Empresa
1	Primer cocinero	\$14.088.957	\$563.558	\$1.197.561	\$563.558	\$1.690.675	\$73.544



2	Ayudantes de cocina	\$28.177.914	\$1.127.117	\$2.395.123	\$1.127.117	\$3.381.350	\$147.089
1	Steward	\$10.080.179	\$403.207	\$856.815	\$403.207	\$1.209.622	\$52.619
1	Jefe de almacén y de costos	\$20.663.804	\$826.552	\$1.756.423	\$826.552	\$2.479.656	\$107.865
3	Meseros	\$30.240.538	\$1.209.622	\$2.570.446	\$1.209.622	\$3.628.865	\$157.856
3	Meseros	\$15.120.269	\$1.209.622	\$2.570.446	\$1.209.622	\$3.628.865	\$157.856
1	Administrador	\$22.542.331	\$901.693	\$1.916.098	\$901.693	\$2.705.080	\$117.671
1	Gerente	\$31.427.244	\$1.257.090	\$2.671.316	\$1.257.090	\$3.771.269	\$164.050
2	Meseros extra	\$12.024.337					

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 72. Prestaciones sociales 5.

AÑO 5			Prestaciones					
N° empleados	Nombre del cargo	Salario al año	Cesantías mensuales (8,33%)	Cesantía anual	Prima mensual (8,33%)	Prima anual	Vacaciones (4,17%)	Intereses a las cesantías anuales (12%)
1	Primer cocinero	\$14.088.957	\$97.801	\$1.173.610	\$97.801	\$1.173.610	\$587.510	\$140.833
2	Ayudantes de cocina	\$28.177.914	\$202.527	\$2.430.327	\$195.602	\$2.347.220	\$1.175.019	\$291.639
1	Steward	\$10.080.179	\$69.973	\$839.679	\$69.973	\$839.679	\$420.343	\$100.761
1	Jefe de almacén y de costos	\$20.663.804	\$143.441	\$1.721.295	\$143.441	\$1.721.295	\$861.681	\$206.555
3	Meseros	\$30.240.538	\$209.920	\$2.519.037	\$209.920	\$2.519.037	\$1.261.030	\$302.284
3	Meseros	\$15.120.269	\$209.920	\$2.519.037	\$209.920	\$2.519.037	\$1.261.030	\$302.284
1	Administrador	\$22.542.331	\$156.481	\$1.877.776	\$156.481	\$1.877.776	\$940.015	\$225.333
1	Gerente	\$31.427.244	\$218.157	\$2.617.889	\$218.157	\$2.617.889	\$1.310.516	\$314.147
2	Meseros extra	\$12.024.337						

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).



Tabla 73. Parafiscales y total nómina año 5.

AÑO 5			Total nómina	Sena (2%)	ICBF (3%)	Caja de compensación (4%)	Subsidio de transporte	Total
N° empleados	Nombre del cargo	Salario al año						
1	Primer cocinero	\$14.088.957	\$17.164.520	\$343.290	\$514.936	\$686.581	\$83.140	\$21.120.244
2	Ayudantes de cocina	\$28.177.914	\$34.422.120	\$688.442	\$1.032.664	\$1.376.885	\$83.140	\$42.258.806
1	Steward	\$10.080.179	\$12.280.642	\$245.613	\$368.419	\$491.226	\$83.140	\$15.134.487
1	Jefe de almacén y de costos	\$20.663.804	\$25.174.630	\$503.493	\$755.239	\$1.006.985	\$-	\$30.854.420
3	Meseros	\$30.240.538	\$36.841.926	\$736.839	\$1.105.258	\$1.473.677	\$83.140	\$45.237.181
3	Meseros	\$15.120.269	\$21.721.657	\$434.433	\$651.650	\$868.866	\$83.140	\$28.756.088
1	Administrador	\$22.542.331	\$27.463.232	\$549.265	\$823.897	\$1.098.529	\$-	\$33.659.367
1	Gerente	\$31.427.244	\$38.287.686	\$765.754	\$1.148.631	\$1.531.507	\$-	\$46.925.987
2	Meseros extra	\$12.024.337	\$12.024.337					\$12.024.337
Total nómina año 5								\$275.970.917

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 74. Maquinaria y equipo.

Inversión y depreciación de maquinaria y equipo						
Elemento	Proveedor	Cantidad	Precio unitario	Total	Depreciación en años	Depreciación anual
Horno a gas de 2 cámaras	Pallomaro	1	7.702.400	7.702.400	12	641.867
Empacadora al vacío 2 barras	Pallomaro	1	9.465.699	9.465.699	12	788.808
Batidora de 20 litros	Pallomaro	1	3.445.200	3.445.200	5	689.040
Procesador de alimentos 14 tazas de color rojo	Kitchenaid	1	900.000	900.000	8	112.500
Lavadora de vajillas	Pallomaro	1	6.472.800	6.472.800	20	323.640
Plancha asadora a gas de piso 24"	Pallomaro	1	2.577.520	2.577.520	20	128.876
Estufa a gas de sobreponer 24" de 4 hornillas	Pallomaro	2	1.556.710	3.113.420	20	155.671
Congelador vertical 2 puertas	Pallomaro	1	12.659.080	12.659.080	12	1.054.923



Refrigerador vertical 2 puertas	Pallomaro	1	10.465.520	10.465.520	12	872.127
Refrigerador horizontal de 1 puerta	Pallomaro	2	4.285.040	8.570.080	12	714.173
Balanza electrónica de 40kg	Pallomaro	2	394.400	788.800	5	157.760
Campana extractora		1	4.000.000	4.000.000	12	333.333
Computador portátil LG 14U360 Pentium pulgadas en color negro	Ktronix	2	1.500.000	3.000.000	5	600.000
Impresora Multifuncional láser Samsung SL-M2070W	Ktronix	2	365.000	730.000	5	146.000
Caja Registradora Casio PCR T280 Empresarial Fácil Productos	Casio	1	468.900	468.900	5	93.780
Lavaplatos Tramontina de empotrar 116x50x18cm	Homecenter	2	700.000	1.400.000	12	116.667
Total inversión maquinaria y equipo				75.759.419	Total depreciación anual de maquinaria y equipo	\$6.929.165

Fuente: Elaboración propia en base en información de Homecenter, 2017; Pallomaro, 2017; Ktronix, 2017. [Regresar](#).

Tabla 75. Muebles y enseres.

Inversión y depreciación de muebles y enseres						
Elemento	Proveedor	Cantidad	Precio unitario	Total	Depreciación en años	Depreciación anual
Mesa óptima adosada 1x0,6M	Pallomaro	3	823.000	2.469.000	10	246.900
Soporte ollas		1	1.250.000	1.250.000	10	125.000
Mesas 1x1m		8	110.000	880.000	10	88.000
Mesas 70x70cm		5	100.000	500.000	10	50.000
Mueble largo de 5 metros para restaurantes	Grupo industrial Tapimuebles	3	5.000.000	15.000.000	10	1.500.000
Sillas tipo La Clásica de 53x55x45cm	Mesas&sillas	55	80.000	4.400.000	10	440.000
Mueble armario almacén		3	300.000	900.000	10	90.000
Escritorio Artis con archivador 75,8x150x48cm	Homecenter	1	379.900	379.900	10	37.990



Sanitarios Corona Smart alargados blancos para clientes	Homecenter	1	433.900	433.900	10	43.390
Sanitarios Corona Ecoclean blancos para colaboradores	Homecenter	1	337.900	337.900	10	33.790
Lockers metálicos de 16 puestos de 200x123x30cm	Homecenter	1	749.900	749.900	10	74.990
Estanterías de acero recubiertas en plástico	Pallomaro	3	1.149.560	3.448.680	10	344.868
Total inversión muebles y enseres				30.749.280	Total depreciación anual de maquinaria y equipo	5.026.195

Fuente: Elaboración propia en base en información de Homecenter, 2017, Pallomaro, 2017; Tapimuebles, 2017; Mesas&Sillas, 2017. [Regresar](#).

Tabla 76. Equipos de operación.

Inversión equipos de operación				
Elemento	Proveedor	Cantidad	Precio unitario	Total
Licadora Omega Blender de 82 onzas	Omega	2	1.280.640	2.561.280
Tabla de picar 70x30cm	Bodegón del Chef	2	155.000	310.000
Tabla de picar 45x30cm	Bodegón del Chef	3	75.000	225.000
Colador"chino"	Bodegón del Chef	1	164.000	164.000
Perol 20 cm	Bodegón del Chef	3	81.000	243.000
Perol 24 cm	Bodegón del Chef	2	78.500	157.000
Sartén 30 cm	Bodegón del Chef	3	88.000	264.000
Sartén 24 cm	Bodegón del Chef	3	61.000	183.000
Vaso jugo	Bodegón del Chef	70	4.500	315.000
Copa vino	Bodegón del Chef	60	19.000	1.140.000
Copa margarita	Bodegón del Chef	70	7.500	525.000
Cuchillo 4"	Bodegón del Chef	2	18.000	36.000
Cuchillo 6"	Bodegón del Chef	2	18.000	36.000
Chuchillo 8"	Bodegón del Chef	3	37.000	111.000
Cuchillo de pan	Bodegón del Chef	1	22.000	22.000
Rallador	Bodegón del Chef	1	32.000	32.000
Plato base	Bodegón del Chef	70	36.000	2.520.000
Plato de fuerte	Bodegón del Chef	70	42.000	2.940.000
Plato hondo	Bodegón del Chef	70	27.000	1.890.000
Plato postre	Bodegón del Chef	70	13.000	910.000
Taza sopa	Bodegón del Chef	70	14.000	980.000
Taza café	Bodegón del Chef	70	11.000	770.000
Palto café	Bodegón del Chef	70	15.000	1.050.000
Espátula de calor grande	Bodegón del Chef	3	37.000	111.000



Espátula de calor pequeña	Bodegón del Chef	2	21.000	42.000
Espátula metálica	Bodegón del Chef	1	25.000	25.000
Juego de cubiertos 6 puestos	Bodegón del Chef	12	503.000	6.036.000
Batidor globo	Bodegón del Chef	3	31.000	93.000
Cucharón	Bodegón del Chef	2	40.000	80.000
Pinzas	Bodegón del Chef	2	24.000	48.000
Espumadera	Bodegón del Chef	2	51.000	102.000
Moldes para postre (6 orificios)	Bodegón del Chef	3	52.000	156.000
Guarda cubiertos	Bodegón del Chef	3	37.000	111.000
Bowl mediano	Bodegón del Chef	5	21.000	105.000
Bowl grande hondo	Bodegón del Chef	3	31.000	93.000
Bowl pequeño	Bodegón del Chef	10	14.000	140.000
Bowl grande	Bodegón del Chef	4	25.000	100.000
Charol redondo 40 cm	Bodegón del Chef	6	115.000	690.000
Charol redondo 30 cm	Bodegón del Chef	4	30.000	120.000
Charol rectangular 36x46cm	Bodegón del Chef	3	42.000	126.000
Olla 35 cm	Bodegón del Chef	2	85.000	170.000
Total inversión en equipos de operación				25.732.280

Fuente: Elaboración propia en base en información de Omega, 2017 y Comunicación Personal, Bodegón del Chef, abril 23 de 2017. [Regresar](#).

Tabla 77. Gastos de adecuación para el restaurante Terra.

Gastos de adecuación	
Decoración	\$ 850.000
Instalación cocina	\$ 900.000
Iluminación	\$ 3.000.000
Pintura	\$ 600.000
Fachada	\$ 1.200.000
TOTAL	\$ 6.550.000

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 78. Plan de inversión.

Plan de inversión	
Cuenta	
Capital de trabajo primer trimestre	
Mano de obra	\$ 57.978.062



Gastos de creación y registro de la empresa	\$	67.571
Materia prima	\$	26.044.642
Servicio públicos	\$	12.355.359
Arriendo	\$	29.011.200
Uniformes	\$	720.000
Publicidad	\$	3.321.282
Total capital de trabajo primer trimestre	\$	129.498.115
Inversiones fijas		
Adecuación	\$	6.550.000
Maquinaria y equipos	\$	75.759.419
Muebles y enseres	\$	30.749.280
Equipos de operación	\$	25.732.280
Total inversiones fijas	\$	138.790.979
Total a invertir	\$	268.289.094

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Tabla 79. Tabla de amortización.

CUOTA FIJA						
Cuota	Vencimiento	Saldo capital	Abono a capital	Intereses	Total cuota	
0		\$228.045.730				
Año 1	1	ene-18	\$225.475.679	\$2.570.051	\$2.862.926	\$5.432.977
	2	feb-18	\$222.873.363	\$2.602.316	\$2.830.661	\$5.432.977
	3	mar-18	\$220.238.377	\$2.634.986	\$2.797.991	\$5.432.977
	4	abr-18	\$217.570.311	\$2.668.066	\$2.764.911	\$5.432.977
	5	may-18	\$214.868.749	\$2.701.561	\$2.731.415	\$5.432.977
	6	jun-18	\$212.133.272	\$2.735.477	\$2.697.499	\$5.432.977
	7	jul-18	\$209.363.453	\$2.769.819	\$2.663.158	\$5.432.977
	8	ago-18	\$206.558.861	\$2.804.592	\$2.628.385	\$5.432.977
	9	sep-18	\$203.719.060	\$2.839.801	\$2.593.176	\$5.432.977
	10	oct-18	\$200.843.608	\$2.875.452	\$2.557.524	\$5.432.977
	11	nov-18	\$197.932.057	\$2.911.551	\$2.521.425	\$5.432.977



	12	dic-18	\$194.983.953	\$2.948.103	\$2.484.873	\$5.432.977
Año 2	13	ene-19	\$191.998.839	\$2.985.114	\$2.447.862	\$5.432.977
	14	feb-19	\$188.976.248	\$3.022.590	\$2.410.387	\$5.432.977
	15	mar-19	\$185.915.712	\$3.060.536	\$2.372.441	\$5.432.977
	16	abr-19	\$182.816.754	\$3.098.959	\$2.334.018	\$5.432.977
	17	may-19	\$179.678.890	\$3.137.864	\$2.295.113	\$5.432.977
	18	jun-19	\$176.501.633	\$3.177.257	\$2.255.720	\$5.432.977
	19	jul-19	\$173.284.488	\$3.217.145	\$2.215.832	\$5.432.977
	20	ago-19	\$170.026.955	\$3.257.533	\$2.175.443	\$5.432.977
	21	sep-19	\$166.728.526	\$3.298.429	\$2.134.548	\$5.432.977
	22	oct-19	\$163.388.688	\$3.339.838	\$2.093.139	\$5.432.977
	23	nov-19	\$160.006.921	\$3.381.767	\$2.051.210	\$5.432.977
	24	dic-19	\$156.582.699	\$3.424.222	\$2.008.755	\$5.432.977
Año 3	25	ene-20	\$153.115.489	\$3.467.210	\$1.965.766	\$5.432.977
	26	feb-20	\$149.604.750	\$3.510.738	\$1.922.238	\$5.432.977
	27	mar-20	\$146.049.937	\$3.554.813	\$1.878.164	\$5.432.977
	28	abr-20	\$142.450.497	\$3.599.441	\$1.833.536	\$5.432.977
	29	may-20	\$138.805.868	\$3.644.629	\$1.788.348	\$5.432.977
	30	jun-20	\$135.115.484	\$3.690.384	\$1.742.593	\$5.432.977
	31	jul-20	\$131.378.771	\$3.736.714	\$1.696.263	\$5.432.977
	32	ago-20	\$127.595.146	\$3.783.625	\$1.649.352	\$5.432.977
	33	sep-20	\$123.764.020	\$3.831.125	\$1.601.852	\$5.432.977
	34	oct-20	\$119.884.799	\$3.879.222	\$1.553.755	\$5.432.977
	35	nov-20	\$115.956.876	\$3.927.922	\$1.505.055	\$5.432.977



	36	dic-20	\$111.979.642	\$3.977.234	\$1.455.743	\$5.432.977
Año 4	37	ene-21	\$107.952.477	\$4.027.165	\$1.405.812	\$5.432.977
	38	feb-21	\$103.874.755	\$4.077.723	\$1.355.254	\$5.432.977
	39	mar-21	\$99.745.840	\$4.128.915	\$1.304.062	\$5.432.977
	40	abr-21	\$95.565.089	\$4.180.750	\$1.252.227	\$5.432.977
	41	may-21	\$91.331.853	\$4.233.236	\$1.199.741	\$5.432.977
	42	jun-21	\$87.045.472	\$4.286.381	\$1.146.596	\$5.432.977
	43	jul-21	\$82.705.280	\$4.340.193	\$1.092.784	\$5.432.977
	44	ago-21	\$78.310.599	\$4.394.680	\$1.038.296	\$5.432.977
	45	sep-21	\$73.860.747	\$4.449.852	\$983.125	\$5.432.977
	46	oct-21	\$69.355.031	\$4.505.716	\$927.261	\$5.432.977
	47	nov-21	\$64.792.749	\$4.562.282	\$870.695	\$5.432.977
	48	dic-21	\$60.173.192	\$4.619.557	\$813.419	\$5.432.977
Año 5	49	ene-22	\$55.495.640	\$4.677.552	\$755.425	\$5.432.977
	50	feb-22	\$50.759.365	\$4.736.275	\$696.702	\$5.432.977
	51	mar-22	\$45.963.630	\$4.795.735	\$637.242	\$5.432.977
	52	abr-22	\$41.107.689	\$4.855.941	\$577.035	\$5.432.977
	53	may-22	\$36.190.785	\$4.916.904	\$516.073	\$5.432.977
	54	jun-22	\$31.212.154	\$4.978.631	\$454.345	\$5.432.977
	55	jul-22	\$26.171.020	\$5.041.134	\$391.843	\$5.432.977
	56	ago-22	\$21.066.598	\$5.104.421	\$328.556	\$5.432.977
	57	sep-22	\$15.898.095	\$5.168.503	\$264.474	\$5.432.977
	58	oct-22	\$10.664.706	\$5.233.389	\$199.587	\$5.432.977
	59	nov-22	\$5.365.616	\$5.299.090	\$133.887	\$5.432.977



	60	dic-22	-\$0	\$5.365.616	\$67.361	\$5.432.977
--	-----------	---------------	------	-------------	----------	-------------

Fuente: Elaboración propia. [Regresar](#).

Apéndices

Apéndice 1: Formato de encuesta

Objetivo de la encuesta:

Esta encuesta tiene como objetivo el determinar las características demográficas y comportamentales de los consumidores de productos saludables en establecimientos que ofrecen dietas alternativas. Además, se busca conocer su opinión acerca de los principales competidores del sector.

Sexo: Masculino___ Femenino___ **Edad:**

Estado civil:

Ocupación:

Restaurante visitado:

Suna___ Bioplaza___ Gokela___ Freshii___ Quinoa y Amaranto___

1. ¿En qué barrio reside?

2. ¿Practica alguna de estas dietas?

- a. Vegana.
- b. Vegetariana.
- c. Libre de gluten (Celiaca).
- d. Kosher.



- e. No aplico ninguna dieta.
 - f. Otra _____
3. En caso de practicar alguna dieta, indique por qué razón lo hace.
- a. Condición médica.
 - b. Bajar de peso.
 - c. Filosofía de vida.
 - d. Otra _____
4. En caso de seguir una dieta por recomendación médica, usted la práctica por:
- a. Alergias.
 - b. Colon irritable.
 - c. Diabetes.
 - d. Obesidad.
 - e. Otra _____
5. ¿Cuántas veces a la semana realiza usted actividad física?
- a. 1.
 - b. 2.
 - c. 3.
 - d. 4.
 - e. 5.
 - f. Más de 5.
6. ¿Asiste usted al gimnasio?
- a. Sí.
 - b. No.
7. ¿Compra alimentos bajos en sodio, azúcares, grasas, libres de gluten y orgánicos?



- a. Sí.
 - b. No.
8. ¿Dónde suele informarse sobre restaurantes y productos saludables?
- a. Twitter.
 - b. Facebook.
 - c. Instagram.
 - d. Pinterest.
 - e. Sitios web de restaurantes.
 - f. Revistas especializadas.
 - g. Otra _____
9. ¿Cuáles de las de siguientes opciones son motivo de su visita a este restaurante?
- a. Búsqueda de comida saludable.
 - b. Celebración de fechas especiales.
 - c. Ninguna en especial.
 - d. Negocios.
 - e. Comer fuera de casa los fines de semana.
 - f. Ninguna en especial.
 - g. Otra _____
10. ¿Con qué frecuencia visita usted este tipo de restaurantes? (Número de visitas al mes, número entre 1-30)
- _____
11. Califique de 1 a 5 (1 es la calificación más baja y 5 es la más alta) los siguientes atributos para el restaurante que visitó (el seleccionado en la pregunta 6).



	1	2	3	4	5
Sabor					
Servicio					
Frescura de los alimentos					
Variedad					
Relación calidad/precio					
Presentación de los platos					

12. Indique las opciones que consume en este tipo de restaurantes.
- Entrada.
 - Plato fuerte.
 - Postre.
 - Bebida no alcohólica.
 - Bebida alcohólica.
13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una entrada en un restaurante de comida saludable?
- Entre \$7.000 y \$11.000.
 - Entre \$12.000 y \$18.000.
 - Entre \$19.000 y \$25.000.
 - Más de \$25.000.
14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato fuerte en un restaurante de comida saludable?
- Entre \$17.000 y \$21.000.
 - Entre \$22.000 y \$29.000.
 - Entre \$30.000 y \$35.000.
 - Más de \$35.000.



15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre en un restaurante de comida saludable?

- a. Entre \$6.000 y \$9.000.
- b. Entre \$10.000 y \$13.000.
- c. Entre \$14.000 y \$17.000.
- d. Más de \$17.000.

[Regresar.](#)

Apéndice 2: Cuestionario dirigido a competidores

Cuestionario sobre el sector de comida saludable en la ciudad de Bogotá

Objetivo: Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información del sector de comida saludable en la ciudad de Bogotá, con el fin de elaborar un estudio académico del mismo.

Nombre y cargo de la persona entrevistada: _____

1. Nombre comercial del restaurante.

2. Razón social.

3. Fecha de apertura del restaurante.

4. ¿Cuáles considera que son los retos del sector de comidas y en especial de comida saludable? (Ej. Costo de materias primas, gastos de nómina, expansión de los competidores, costos fijos, entre otros).

5. ¿Cuáles considera que son las ventajas del sector de comidas y especial de comida saludable? (Ej. Crecimiento de la demanda y del sector, tendencia al consumo de comidas saludables, ubicación estratégica, oferta de productos diferenciados, entre otros).

6. ¿En términos de oferta y demanda, considera usted que la demanda de comida saludable es mayor/menor/igual a la oferta? ¿Por qué? *

7. ¿En qué parte de este gráfico ubicaría el sector de comidas saludables? ¿Por qué?





8. ¿Cómo calificaría sus ventas durante el último año?

- a. Bajas.
- b. Rápido crecimiento.
- c. Lento crecimiento.
- d. En disminución.

9. ¿Considera que el número de restaurantes que ofrecen comida saludable ha aumentado? ¿Por qué?

10. ¿En qué se diferencia su establecimiento de los demás establecimientos de comida saludable de la ciudad?

11. ¿Cuál de las siguientes características, considera usted que es la que diferencia en mayor medida su restaurante y por qué? (Ej. Calidad, precio, servicio, entre otros).

12. ¿Cómo definiría a sus clientes desde un punto de vista socio demográfico? (Ej. Edad, género, estrato, hábitos de consumo, entre otros).



13. ¿La materia prima para la elaboración de productos libres de gluten o vegetarianos, resulta más costosa? ¿Por qué?

14. ¿Quiénes considera usted, son sus mayores competidores? ¿Por qué?

15. ¿Aplica usted estrategias para aumentar sus ventas o para atraer más clientes? (Ej. Promociones, ofertas, publicidad, mini market de productos saludables, domicilios, etc) En caso de que sí, ¿Cuáles?

Regresar.

Apéndice 3: Cuestionario diligenciado por Gokela

Cuestionario sobre el sector de comida saludable en la ciudad de Bogotá

Objetivo: Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información del sector de comida saludable en la ciudad de Bogotá, con el fin de elaborar un estudio académico del mismo.



Fecha: 31 marzo 2017

Nombre y cargo de la persona entrevistada: Marcelena Novoa, propietaria.

16. Nombre comercial del restaurante.

Gokela.

17. Razón social.

CMC LIFE SAS.

18. Fecha de apertura del restaurante.

01 diciembre 2016.

19. ¿Cuáles considera que son los retos del sector de comidas y en especial de comida saludable? (Ej. Costo de materias primas, gastos de nómina, expansión de los competidores, costos fijos, entre otros).

Los clientes son el reto del sector, las personas consideran que, si no hay una gran cantidad de alimentos, los platos son un producto caro. Además, las materias primas, tales como proteínas, suplementos, endulzantes, entre otros, son costosos para los restaurantes.

20. ¿Cuáles considera que son las ventajas del sector de comidas y especial de comida saludable? (Ej. Crecimiento de la demanda y del sector, tendencia al consumo de comidas saludables, ubicación estratégica, oferta de productos diferenciados, entre otros).

Las ventajas para los clientes son el mejoramiento de su estado de salud, mientras que para Gokela es el constante crecimiento de la demanda, pese a que algunas personas tienen el deseo de ser saludables pero no invierten en ello.

21. ¿En términos de oferta y demanda, considera usted que la demanda de comida saludable es mayor/menor/igual a la oferta? ¿Por qué?

La oferta de comida saludable es menor a la demanda, ya que aunque se trata de un nicho de mercado más pequeño, no se encuentra un gran número de restaurantes respondiendo a esta demanda.

22. ¿En qué parte de este gráfico ubicaría el sector de comidas saludables? ¿Por qué?



El mercado está en auge, por lo tanto, está en el inicio de la etapa de crecimiento.

23. ¿Cómo calificaría sus ventas durante el último año?

- e. Bajas.
- f. Rápido crecimiento.
- g. Lento crecimiento.
- h. En disminución.

24. ¿Considera que el número de restaurantes que ofrecen comida saludable ha aumentado? ¿Por qué?

Si ha aumentado, puesto que es una nueva tendencia en el mercado.



25. ¿En qué se diferencia su establecimiento de los demás establecimientos de comida saludable de la ciudad?

La comida en Gokela es variada y se prepara acorde a lo que ordena el consumidor. No ofrecen un menú fijo.

26. ¿Cuál de las siguientes características, considera usted que es la que diferencia en mayor medida su restaurante y por qué? (Ej. Calidad, precio, servicio, entre otros).

La mayor diferencia de Gokela es su grado de calidad y servicio a la mesa.

27. ¿Cómo definiría a sus clientes desde un punto de vista socio demográfico? (Ej. Edad, género, estrato, hábitos de consumo, entre otros).

Hombres y mujeres, especialmente mujeres, entre 20 a 40 años con un nivel socio económico medio – alto con hijos pequeños, que tienen intereses en cuidar su figura física y les gusta ir al gimnasio.

28. ¿La materia prima para la elaboración de productos libres de gluten o vegetarianos, resulta más costosa? ¿Por qué?

Si, los productos “especiales”son más caros, ya que los proveedores tienen procesos más largos.

29. ¿Quiénes considera usted, son sus mayores competidores? ¿Por qué?



Para Gokela, la competencia son los restaurantes en los que el cliente piensa a la hora de escuchar la palabra “comida”.

30. ¿Aplica usted estrategias para aumentar sus ventas o para atraer más clientes?

(Ej. Promociones, ofertas, publicidad, mini market de productos saludables, domicilios, etc) En caso de que sí, ¿Cuáles?

Para aumentar sus ventas, Gokela aplica estrategias a través de la implementación de ofertas en platos, *happy hour*, tarjetas de cliente frecuente, publicidad en redes sociales, volantes, domicilios, entre otros.

[Regresar.](#)



Apéndice 4: Inversión en activos



Elemento	Imagen	Proceder	Cantidad	Precio unitario	Total
Horno a gas de 2 cámaras	 <p data-bbox="315 709 708 785">HORNO A GAS DE 2 CAMARAS Ref:GFO-4C</p>	PLAN DE NEGOCIOS: RESTAURANTE TERRA Pallomaro	1	\$ 7.702.400	\$ 7.702.400
Empacadora al vacío 2 barras	 <p data-bbox="310 1352 760 1428">EMPACADORA AL VACIO 2 BARRAS Ref:JUMBO42XLII</p>	Pallomaro	1	\$ 9.465.699	\$ 9.465.699

<p>Batidora de 20 litros</p>	 <p>BATIDORA 20L Ref:JET-20-J</p>	<p>Pallomaro</p>	<p>1</p>	<p>\$ 3.445.200</p>	<p>\$ 3.445.200</p>
<p>Licuada Omega Blender de 82 onzas</p>	 <p>BL6605 Blender 82oz container, 10speed, 6minute timer</p>	<p>Omega</p>	<p>2</p>	<p>\$ 1.280.640</p>	<p>\$ 2.561.280</p>

<p>Procesador de alimentos 14 tazas de color rojo</p>	 <p>Procesador De Alimentos 14 Tazas Rojo KFP1466ER</p>	<p>Kitchenaid</p>	<p>1</p>	<p>\$ 900.000</p>	<p>\$ 900.000</p>
<p>Lavadora de vajillas</p>	 <p>LAVADORA DE VAJILLAS Ref:T50</p>	<p>Pallomaro</p>	<p>1</p>	<p>\$ 6.472.800</p>	<p>\$ 6.472.800</p>

<p>Plancha asadora a gas de piso 24''</p>	 <p>PLANCHA ASADORA A GAS DE PISO 24" Ref:ATP-24</p>	<p>Pallomaro</p>	<p>1</p>	<p>\$ 2.577.520</p>	<p>\$ 2.577.520</p>
<p>Estufa a gas de sobreponer 24'' de 4 hornillas</p>	 <p>ESTUFA A GAS DE SOBREPONER 24" 4 Q Ref:ETS-24</p>	<p>Pallomaro</p>	<p>2</p>	<p>\$ 1.556.710</p>	<p>\$ 3.113.420</p>

<p>Mesa óptima adosada 1x0,6M</p>	 <p>MESA OPTIMA ADOSADA 1.00x0.60 M Ref:MOA100060</p>	<p>Pallomaro</p>	<p>3</p>	<p>\$ 823.000</p>	<p>\$ 2.469.000</p>
<p>Congelador vertical 2 puertas</p>	 <p>CONGELADOR VERTICAL 2 PTAS 49P Ref:TSF-49SD</p>	<p>Pallomaro</p>	<p>1</p>	<p>\$ 12.659.080</p>	<p>\$ 12.659.080</p>

<p>Refrigerador vertical 2 puertas</p>	 <p>REFRIGERADOR VERTICAL 2 PTAS 49P Ref:TSR-49SD</p>	<p>Pallomaro</p>	<p>1</p>	<p>\$ 10.465.520</p>	<p>\$ 10.465.520</p>
<p>Refrigerador horizontal de 1 puerta</p>	 <p>REFRIGERADOR HORIZONTAL 1 PTA Ref:TUR-28SD</p>	<p>Pallomaro</p>	<p>2</p>	<p>\$ 4.285.040</p>	<p>\$ 8.570.080</p>

Balanza electrónica de 40kg	 <p>BALANZA ELECTRONICA 40KG Ref:L-PCR-40</p>	Pallomaro	2	\$ 394.400	\$ 788.800
Campana extractora			1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Soporte ollas			1	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
Mesas 1x1m			8	\$ 110.000	\$ 880.000
Mesas 70x70cm			5	\$ 100.000	\$ 500.000
Mueble largo de 5 metros para restaurantes		Grupo industrial Tapimuebles	3	\$ 5.000.000	\$ 15.000.000

<p>Sillas tipo La Clásica de 53x55x45cm</p>		<p>Mesas&sillas</p>	<p>55</p>	<p>\$ 80.000</p>	<p>\$ 4.400.000</p>
<p>Computador portátil LG 14U360 Pentium 14 pulgadas en color negro</p>	<p>Portátil LG 14U360 Pentium 14" Negro</p>  	<p>Ktronix</p>	<p>2</p>	<p>\$ 1.500.000</p>	<p>\$ 3.000.000</p>
<p>Impresora Multifuncional láser Samsung SL-M2070W</p>	<p>Multifuncional Láser SAMSUNG SL-M2070W</p> <p>★★★★☆ 2 Opiniones</p> 	<p>Ktronix</p>	<p>2</p>	<p>\$ 365.000</p>	<p>\$ 730.000</p>

<p>Caja Registradora Casio PCR T280 Empresarial Fácil Productos</p>	 <p>Caja Registradora Casio Pcr T2...</p>	<p>Casio</p>	<p>1</p>	<p>\$ 468.900</p>	<p>\$ 468.900</p>
<p>Mueble armario almacén</p>			<p>3</p>	<p>\$ 300.000</p>	<p>\$ 900.000</p>
<p>Escritorio Artis con archivador 75,8x150x48cm</p>	 <p>Esta foto ha sido ampliada y no incluye ningún objeto decorativo o que no esté dentro de la descripción del producto.</p> <p>Maderkit Escritorio Artis con Archivador 75.8x150.8x48 C... SKU: 299754</p>	<p>Homecenter</p>	<p>1</p>	<p>\$ 379.900</p>	<p>\$ 379.900</p>

<p>Sanitarios Corona Smart alongados blancos para clientes</p>	 <p>Corona Sanitario Smart alongado Blanco SKU: 258617</p>	<p>Homecenter</p>	<p>1</p>	<p>\$ 433.900</p>	<p>\$ 433.900</p>
<p>Sanitarios Corona Ecoclean blancos para colaboradores</p>	 <p>Corona Sanitario Ecoclean Blanco SKU: 229940</p>	<p>Homecenter</p>	<p>1</p>	<p>\$ 337.900</p>	<p>\$ 337.900</p>

<p>Lavaplatos Tramontina de empotrar 116x50x18cm</p>	 <p>Tramontina Lavaplatos de empotrar 116 x 50 x 18 cm</p>	<p>Homecenter</p>	<p>2</p>	<p>\$ 700.000</p>	<p>\$ 1.400.000</p>
<p>Lockers metálicos de 16 puestos de 200x123x30cm</p>	 <p>Industrias Cruz Locker Metálico 16 Puestos 200x123x30 cm Gris</p> <p>SKU: 215114</p>	<p>Homecenter</p>	<p>1</p>	<p>\$ 749.900</p>	<p>\$ 749.900</p>



Estanterías de acero recubiertas en plástico	 <p>ESTANTERIA ACERO RECUBIERTA EN PLASTICO Ref:PSU481871</p>	Pallomaro	3	\$ 1.149.560	\$ 3.448.680
					\$ 109.069.979

Nota: Equipamientos del restaurante Terra. *Fuente:* Elaboración propia en base en información de Homecenter, Pallomaro, Ktronix, Tapimuebles, Mesas&Sillas, Kitchenaid, Omega, s.f.



Apéndice 5: Trámites y costos de constitución de una empresa

LISTA DE CHEQUEO DE DOCUMENTOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE SU EMPRESA

HOMONIMIA: Antes de empezar el proceso de inscripción de EMPRESA o ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO - ESALES debe verificar que el nombre no esté inscrito en la Cámara de Comercio, para ello puede ingresar a la página: www.rues.org.co en búsqueda de nombres, digitar el nombre de la sociedad sin la terminación que le dé la forma jurídica: sin SAS, S.A, LTDA, etc. O sin la palabra Fundación, Corporación o Asociación.

DOCUMENTO PRIVADO DE CONSTITUCION O ESCRITURA PÚBLICA: Se refiere a los ESTATUTOS que conformaran su EMPRESA y que dependen de la forma jurídica que usted escoja. De igual forma para las ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO - ESALES.

RUTA EN INTERNET PARA UBICAR ESTATUTOS – SOCIEDADES POR ACCION SIMPLIFICADA S.A.S Y ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO – ESALES

- www.ccb.org.co
- Parte superior derecha de la página ir a **trámites y consultas**, y sin dar clic se desplaza a **revisión virtual de actas**, dando clic en esta última se abrirá la página de Asistencia virtual, dar clic en:
- **Sociedad por Acción Simplificada - Constitución SAS (Modelo de Estatutos)**
- **Entidades Sin Animo de Lucro. (Modelo de Acta de Constitución y Estatutos)**
- (En el documento debe diligenciar toda la información requerida en color rojo)

Nota Importante: Elaborar el documento de constitución y traerlo de forma impresa.

- ✓ Debe hacerse presente todos los socios o accionistas para hacer presentación personal o que el documento tenga reconocimiento de firma en notaria o poder debidamente autenticado.
- ✓ ESALES presidente y secretario que firmaron el acta o todos los asociados, fundadores o corporados, deben hacer presentación personal o reconocimiento de firma en notaria.
- ✓ Anexar fotocopia de cedula de Representantes legales, socio o accionistas y miembros de la Junta Directiva.
- ✓ Representante legal es el único que firma los formularios.

Formularios:

- ✓ Localización de Usuarios
- ✓ Formulario Adicional de Registro con Otras Entidades
- ✓ Formulario Registro Único Empresarial RUES.
TOTALMENTE DILIGENCIADOS. LETRA LEGIBLE SIN TACHONES NI ENMENDADURAS, FIRMADOS ÚNICAMENTE POR EL REPRESENTANTE LEGAL.

CODIGO CIIU: Señor empresario Valide su código CIIU y/o Actividad comercial en la pagina www.ccb.org.co en el link **Tramites y Consultas**, **Consulta CODIGO CIIU** (Pueden buscar por palabra clave). Se pueden colocar de 1 a 4 códigos.

PRE-RUT: Lo obtiene por medio de la página de la DIAN, es un trámite únicamente virtual se obtiene ingresando a www.dian.gov.co. Sigue el link **solicitud inscripción Rut** seleccione **Cámara de Comercio** y **dar clic en continuar**. Utilice las **ayudas** de cada casilla. Diligenciar el documento, lo pueden traer impreso o el número de formulario de la DIAN.

VALOR A PAGAR: Dependerá del monto del capital con el cual constituya su empresa. Para las S.A.S. Y las Sociedades Anónimas – S.A, se liquida sobre el **capital suscrito** o para LTDA o S en C sobre el **capital social**. Lo que debe pagar es la sumatoria de los siguientes valores:

- ✓ Impuesto de registro: **0,7%** sobre el monto del capital inicial o suscrito, para las ESALES por el Patrimonio.
- ✓ Derechos de inscripción del documento de constitución: **\$39,000**
- ✓ Valor del juego Formularios que se diligencian para crear la sociedad: **\$5.200**
- ✓ **Matrícula mercantil:** Se cancela según el capital y se consulta en la tabla de tarifas. (Ver al respaldo)

Finalizado el trámite: Verifique el estado del mismo en la página www.ccb.org.co en consulta de **Tramites**, después de la radicación del documento, y una vez tramitado debe:

- **Solicitar certificado de Existencia y representación legal en Cámara de Comercio.**
- **Dirigirse a la Dian para solicitar asesoría.**



TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE REGISTROS PÚBLICOS - 2017

MATRÍCULAS Y RENOVACIONES

(Decreto 1074 del 26 de mayo de 2015)
La matrícula de los comerciantes o su renovación en el registro público mercantil, causará anualmente los derechos liquidados sobre el total de activos que a continuación se indican:

Table with columns: RANGO DE ACTIVOS (En salarios mínimos), RANGO DE ACTIVOS (En Pesos), TARIFA \$S.M.M.L.V., TARIFA En \$, RANGO DE ACTIVOS (En salarios mínimos), RANGO DE ACTIVOS (En Pesos), TARIFA \$S.M.M.L.V., TARIFA En \$. Rows range from 0 to 262.

DERECHOS POR REGISTRO DE MATRÍCULA DE ESTABLECIMIENTOS, SUCURSALES Y AGENCIAS

La matrícula de establecimientos de comercio, sucursales y agencias, así como su renovación causará los siguientes derechos, según el nivel de activos vinculados al establecimiento.

- 1. Cuando el establecimiento, la sucursal o la agencia se encuentre localizado dentro de la misma jurisdicción de la Cámara de Comercio correspondiente al domicilio principal de la sociedad.
2. Cuando el establecimiento, la sucursal o la agencia se encuentre localizado dentro de la jurisdicción de una Cámara de Comercio distinta a la que corresponde al domicilio principal de la sociedad.

Table with columns: RANGO DE ACTIVOS (S.M.M.L.V.), RANGO DE ACTIVOS (En Pesos), TARIFA \$S.M.M.L.V., TARIFA En \$, RANGO DE ACTIVOS (S.M.M.L.V.), RANGO DE ACTIVOS (En Pesos), TARIFA \$S.M.M.L.V., TARIFA En \$. Rows range from 0 to 17.

DERECHOS POR CANCELACIONES Y MUTACIONES

La cancelación de la matrícula y mutaciones referentes a la actividad mercantil causará los siguientes derechos:

- 1. Cancelación de la matrícula del comerciante y del establecimiento de comercio, Tarifa \$ 10.300
2. Mutaciones referentes a la actividad mercantil, Tarifa \$ 10.300

DERECHOS POR INSCRIPCIÓN DE LIBROS Y DOCUMENTOS

De acuerdo con el decreto 1074 de 2015, mediante el cual se modificó el artículo 26 del decreto 393 de 2002, los derechos de inscripción por actos, libros y documentos serán los siguientes:

- 1. La inscripción en el registro mercantil de los actos y documentos respecto de los cuales la ley exige esa formalidad causará un derecho de 5,24% SMMLV.
2. La inscripción en el registro mercantil de los libros respecto de los cuales la ley exige esa formalidad, causará un derecho de 1,74% SMMLV.
3. Depósitos de Estados Financieros
4. Fotocopias simples de Documentos inscritos de registros públicos

CERTIFICACIONES DE REGISTRO MERCANTIL Y ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO

Los certificados expedidos por las Cámaras de Comercio, en desarrollo de su función pública de llevar el registro mercantil, tendrán los siguientes valores, independiente del número de hojas:

- 1. Matrícula mercantil, 0,35% SMMLV.
2. Existencia y representación legal, inscripción de documentos, 0,70 % SMMLV.
3. Certificados especiales, 0,70% SMMLV.

FORMULARIOS

Formulario para el Registro Mercantil, 0,70 % SMMLV.

TARIFAS REGISTRO DE PROPONENTES

Decreto 393 de 2002 (Modificado por el Decreto 1074 del 2015)

- 1. Inscripción por cada proponente, 66,85% SMMLV.
2. Renovación por cada proponente, 66,85% SMMLV.
3. Actualización o modificación de la inscripción, 35,74% SMMLV.
4. Certificados, 6,01% SMMLV.
5. Expedición de copias, 0,35% SMMLV.

TARIFAS REGISTRO NACIONAL DE TURISMO

Resoluciones 2876 de 2016 y 2896 de 2016 de la Gobernación de Cundinamarca

- 1. Inscripción, Actualización o Renovación Anual, Suspensión y Cancelación:
2. Reactivación:

TARIFAS ÚNICO NACIONAL DE ENTIDADES OPERADORAS DE LIBRANZA

Resolución No. 3440 de 2015 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

- 1. Inscripción y Renovación:
2. Actualización Cancelación:

TARIFAS CUOTA DE AFILIACION 2017

Table with columns: RANGO DE ACTIVOS, TARIFA, RANGO DE ACTIVOS, TARIFA. Rows show ranges from 0 to 300,000,000 and 500,000,000 to 14,000,000,000.



Nota: Trámites y tarifas para la constitución de una empresa. *Fuente:* Comunicación personal, Cámara de Comercio, 19 de abril 2017. [Regresar.](#)

Apéndice 6: Entrevista al doctor Diego De La Torre

Stephania y Carlos: ¿Buenos días doctor, cómo está?

Doctor: Buenos días, muy bien, muchas gracias. ¿En qué les puedo ayudar?

Carlos: Nosotros hemos estado investigando acerca de la dieta baja en FODMAPS y pudimos encontrar que muy pocas personas conocen la dieta y además que no existe algún restaurante que la aplique en su oferta.

Stephania: Si, por esa razón es que nosotros queremos desarrollar un restaurante que base su oferta en la dieta baja en FODMAPs. Pero, para poder determinar si el proyecto es viable en Bogotá, quisiéramos saber de una población determinada ¿Cuál es el porcentaje de personas que podrían necesitar de esa dieta?

Doctor: Hablando en términos generales, un 30% de la población mundial padece del síndrome de intestino irritable. Es la primera causa de ausentismo laboral en los EE.UU., es una enfermedad difícil de manejar. Anteriormente, de 10 personas que padecían de SII, 8 eran mujeres y 2 eran hombres. Actualmente, los hombres padecen más de estos síntomas y es un poco más proporcional. Por ejemplo, ahora de 10 personas, 6 pertenecen al género femenino y 4 al masculino.

De igual modo, las mujeres siguen siendo el sexo que más padece del SII y si ustedes toman en cuenta esto, son millones de personas las que sufren de esta enfermedad. Por esta razón, suena interesante lo que ustedes están proponiendo realizar.



Stephania: Si doctor, nosotros hemos investigado en diferentes libros y hemos podido conocer que la dieta no necesariamente restringe el gluten o sugiere que deba contener alimentos vegetarianos. La dieta se puede acoplar a las dietas que apliquen personas celiacas, vegetarianas o veganas.

Entonces, según esto y lo que usted nos menciona, efectivamente el 30% de la población en general si padece de esta enfermedad, ¿cierto?

Doctor: Si, podría decirse que esta misma cifra se puede manejar en la ciudad de Bogotá. Miren, yo atiendo 15 personas en la mañana y 20 personas en la tarde, en promedio atiendo 30 personas al día y un 80% de mis pacientes atienden a mí por síntomas del SII. Según lo que yo he hablado con todos mis compañeros gastroenterólogos, muy pocas personas son las que atienden al médico a controlar estas dolencias, ya que otras personas prefieren vivir con estos problemas y no consultan a un médico para prevenir o disminuir esta enfermedad.

Carlos: Entonces con lo que usted nos menciona doctor, si es cierto que muchas personas padecen del SII y además no buscan alguna solución a este problema. ¿Quisiéramos saber si es posible si usted tiene algún documento de la Asociación Colombiana de Gastroenterología que sustente estas estadísticas?

Doctor: Si, la Asociación Colombiana de Gastroenterología y la Asociación Colombiana de Endoscopia Digestiva manejan este tipo de estadísticas y serían de gran ayuda para que ustedes puedan sustentar su trabajo. Si quieren más adelante yo puedo ayudarles a conseguir algunas de estas y, además, podría ayudarles a difundir su idea entre todos los gastroenterólogos a ver que piensan.



Carlos: Muchas gracias doctor. De hecho, nosotros estuvimos consultando algunas estadísticas y encontramos que en un informe sobre ingredientes y tendencias de comida en Colombia desarrollado por la consultora internacional Nielsen, al menos una persona de cada hogar colombiano, practica alguna dieta en específico.

Stephania: Así como un 42% de los colombianos sufre de alguna alergia o intolerancia hacia algún alimento. Existe una creciente tendencia hacia la comida saludable y hacia los hábitos de adoptar un estilo de vida saludable, que les permita comer saludablemente sin enfermarse. De ahí que, haya surgido la idea de crear un restaurante que aplique la dieta baja en FODMAPs, a pesar de que esta no sea muy conocida y que las personas se apeguen a la idea de que los alimentos bajos en gluten o vegetarianos son lo único bueno para la salud.

Carlos: Las personas piensan que esta dieta es vegetariana y que seguramente no tiene platos ricos para los clientes.

Doctor: Exacto, las personas están muy mal informadas de este tema y de la dieta, y no saben que es una dieta que, si bien aplica algunos alimentos en específico, no restringe el consumo de carnes. Si ustedes desean, yo hablo con mi compañero Raúl Cañada, un miembro de la Asociación Colombiana de Gastroenterología y él podría ayudarles con libros médicos que contengan información de este tema.

Stephania: Si doctor, sería de gran ayuda y le agradecemos mucho por su colaboración.

Carlos: Si doctor, gracias por su ayuda y estaremos viéndonos pronto.

Doctor: Con gusto muchachos, espero la información les haya servido y estaremos hablando.



Referencias

- Abad, D. (5 de mayo de 2016). Facebook y Twitter en Colombia (2015). *Latamclick*. Recuperado de <https://www.latamclick.com/estadisticas-de-facebook-y-twitter-en-colombia-2015/>.
- Acodrés. (2015). Cartilla de operación de restaurantes en Colombia. Quinta edición. Bogotá.
- Agencia EFE. (21 de junio de 2016). Instagram rompe una marca en cantidad de usuarios, entre otros números que impresionan. *Diario La Voz*. Recuperado de <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=diario+la+voz+argentina+>.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2015). *Ciudad*. Obtenido de: <http://www.bogota.gov.co/ciudad/ubicacion>.
- Amaya, J. (2005). *Planeación y estrategia*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Arredondo, M. (2015). *Presupuestos: planificación y control*. (6a. Ed.) México: Pearson.
- Asociación de Fiduciarias de Colombia. (2017). Rentabilidades. Recuperado de <https://www.asofiduciarias.org.co/index.php/pages/rentabilidades-fics>
- Baker, A., Black, I. & Butlin, R. (2001). Place, culture and identity. Canadá: Les presses de l'université Laval.
- Bancolombia. (13 de marzo de 2017). Tabla de cifras macroeconómicas proyectadas 2017 [Archivo PDF]. Recuperado de <https://connections.grupobancolombia.com/files/basic/anonymous/api/library/d7975>



9b7-d193-4c70-9fbd-063f6c641d89/document/5674d8cf-827c-4f6d-993b-d580e369b6a5/media.

Baustista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogotá: Editorial Manual Moderno.

Biedermann, H. (1989). *Diccionario de símbolos*. Buenos Aires: Paidós.

Bioplaza. (2016). Acerca de nuestro menú. Recuperado de <http://bioplaza.org/bioplaza/restaurante/acerca-de-nuestro-biomeniu/>.

Bonilla, L. (22 de febrero de 2016). El mercado gastronómico en Colombia. *Revista Volar*. Recuperado de <http://revistavolarcolombia.com/estilo-de-vida/negocios-estilo-de-vida/el-mercado-gastronomico-en-colombia/>.

Bogotá Emprende. (2013). Pasos para crear y registrar tu empresa en Bogotá. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14077/Documento%20matriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Botero, R. (2013). *Dirección estratégica, el nuevo enfoque hacia la competitividad*. Medellín: Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación: ¿Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos?* Bogotá: Editorial El Búho Ltda.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a. Ed.) México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Colonna, B. (2009). *Diccionario mitológico*. Bogotá: Editorial Panamericana.



Colprensa. (22 de agosto de 2015). Así se mueven las diferentes redes sociales cada minuto en Colombia. *Periódico El Universal*. Recuperado de

<http://www.eluniversal.com.co/tecnologia/asi-se-mueven-las-diferentes-redes-sociales-cada-minuto-en-colombia-203637>.

Congreso de la República de Colombia. (24 de enero de 1979) Ley de Medidas Sanitarias. [Ley 9 de 1979]. DO: 35.308.

Congreso de la República de Colombia. (22 de enero de 1982). Régimen del Subsidio Familiar. [Ley 21 de 1982]. DO: 35.939.

Congreso de la República de Colombia. (29 de diciembre de 1988). Recursos al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. [Ley 89 de 1988]. DO: 38.635.

Congreso de la República de Colombia. (9 de febrero de 1994). Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. [Ley 119 de 1994]. DO: 41.216.

Congreso de la República de Colombia. (9 de enero de 2007). Sistema General de Seguridad Social en Salud. [Ley 1122 de 2007]. DO: 46.506.

Congreso de la República de Colombia. (5 de diciembre de 2008) Sociedad por acciones simplificada. [Ley 1258 de 2008]. DO: 47.194.

Coulter, S. & Robbins, S. (2005). *Administración*. 8ª edición. México DF: Pearson Education.

DANE. (s.f.). Clasificación industrial internacional de todas las actividades económicas: Versión 3,1 adaptada a Colombia. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/correlativas/CIU_rev_3_1_parI.pdf.



- DANE. (2005). *Boletín general: Encuesta anual de servicios hoteles, restaurantes y agencias de viajes 2005* [Documento Word]. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bolet_EAS_hot-rest-agviaje_2005.doc
- DANE. (2012). Clasificación industrial internacional de todas las actividades económicas: Versión 4 adaptada a Colombia. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf.
- DANE. (2016). Valor agregado sector comercio, reparación, restaurantes y hoteles a precios Corrientes. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema>.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. 8ª edición. México DF: Pearson Education.
- Degusta. (2017). Restaurantes de comida saludable. Recuperado de <https://www.degusta.com.co/search?ciudad=bogota&q=comida%20saludable>.
- El Tiempo. (2 de febrero de 2017). Facebook ya tiene casi 1.900 millones de usuarios. *Periódico El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/resultados-de-facebook-en-2016-48830>.
- Euromonitor International. (2016). Top 10 Global Consumer Trends for 2016 [Archivo PDF].
- Euromonitor International. (2017). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2017 [Archivo PDF].
- Fayol, H. (2011). *Administración industrial y general*. (2a. Ed.)Bogotá: Editorial Edigrama: Bogotá.



- Finca Raíz. (2016). Local en la zona G de Chapinero. Recuperado de <https://www.fincaraiz.com.co/local-en-arriendo/bogota/chapinero-det-2078675.aspx>.
- Freshii. (2017). Acerca de nosotros. Recuperado de <https://www.freshii.com/co/about>.
- García, S. & Valencia, L. (2008). *Planeación estratégica*. México DF: Editorial Trillas.
- Garzón, D. (16 de junio de 2015). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. *Diario La República*. Recuperado de http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206.
- Gibson, P & Shepherd, S. (2013). *The complete low FODMAP diet*. Nueva York, Estados Unidos: The experiement.
- Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique*. Recuperado de http://www.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/la_prospective_strategique/t2--manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf.
- Gokela. (2016). Franquicia. Recuperado de <http://gokela.com/franquicia-gokela/>.
- Gómez, C. (9 de septiembre de 2013). Salud y bienestar, las nuevas prioridades del consumidor colombiano. *Periódico El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13053634>.
- Google AdWords. (2017). Cómo son efectivos los anuncios de Google. Recuperado de <https://www.google.com.co/adwords/how-it-works/?channel=ha&subid=co-es-ha-aw-bhrh>.



Google Maps. (2017). Plaza de Mercado de Paloquemao. Recuperado de https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1xpTAixLcxMVQWoqTAAh5waUgW2E&hl=en_US&ll=4.612163000000022%2C-74.08669800000001&z=17.

Hahn, B., Kirchdoerfer, L., Fullerton, S. & Mayer, E. (1997). Patient perceived severity of irritable bowel syndrome in relation to symptoms, health resource utilization and quality of life. *Alimentary Pharmacology & Therapeutics*. N° 11, pp. 553-559.

Homecenter. (2017). Productos. Recuperado de <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/>.

Hoyos, R. (2016). Branding, el arte de marcar corazones. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Hurtado, R. (2015). *Guía práctica para la gestión de los Recursos Humanos*. Bogotá: Autoreseditores.com.

ICONTEC. (26 de octubre de 2005). Sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos: requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria [NTC-ISO 22000].

Instituto Distrital de Turismo. (s.f.). *Gastronomía*. Obtenido de: <http://www.bogotaturismo.gov.co/pagina-area/gastronomia>.

International Marketing Service. (2002). Elaboración de los estándares de calidad del servicio (I y II) [Archivo PDF].

Ktronix. (2017). Computadores y tablets. Recuperado de <http://www.ktronix.com/computadores-y-tablets?dir=desc&order=price>.

La Barra. (2010). Las zonas más apetecidas para abrir restaurantes. *Revista La Barra*. Recuperado de <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2010/Edicion->



38/negocios---consumidores-y-mercados/las-zonas-mas-apetecidas-para-abrir-restaurantes.htm.

La Barra. (25 junio de 2013). Freshii, la cadena de comida rápida saludable llega a Colombia.

Revista La Barra. Recuperado de [http://revistalabarra.com/Freshii%2C la cadena de comida r%C3%A1pida saludable llega a Colombia](http://revistalabarra.com/Freshii%2C%20la%20cadena%20de%20comida%20r%C3%A1pida%20saludable%20llega%20a%20Colombia).

Matiz, F. & Pérez, A. (2009). *Planeando la empresa I*. Bogotá: Ediciones EAN.

Mesas&Sillas. (2017). Sillas para restaurantes. Recuperado de http://www.mesasillas.com/Sillas-restaurante-IN_OUT.html.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (17 de abril de 2008). Establecimientos gastronómicos y bares: Requisitos de sostenibilidad [NTS-TS 004].

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (22 de julio de 2005). Norma sanitaria de manipulación de alimentos [NTS-USNA 007].

Monash University. (2016a). *Low FODMAP diet for Irritable Bowel Syndrome*. Recuperado de <http://www.med.monash.edu/cecs/gastro/fodmap/>.

Monash University. (2016b). *The FODMAP Grand Tour Down Under: IBS relief*. Recuperado de <http://www.med.monash.edu/cecs/gastro/fodmap/>.

Morales, M. (2011). Panorama: Principales cargos y salarios en restaurantes. *Revista La Barra*, volumen 48, pp.24-25.

Morfin, M. (2016). *Administración de comedor y bar*. Editorial Trillas.



Nielsen. (21 julio 2014). Consumo de saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores latinoamericanos. Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>.

Nielsen. (3 marzo 2015). Consumidores prefieren cada vez más lo natural. Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/consumidores-prefieren-lo-natural.html>.

Nielsen. (27 septiembre 2016a). 6 de cada 10 consumidores colombianos dicen seguir dietas especializadas que omiten ciertos ingredientes. Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/6-de-cada-10-consumidores-colombianos-dicen-seguir-dietas-especializadas.html>.

Nielsen. (26 octubre 2016b). 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana. Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>.

Observatorio de la región Bogotá - Cundinamarca. (2014). Dinámica de la economía y el comercio exterior de la región de Bogotá (Edición 24) [archivo PDF]. Bogotá D.C: Cámara de comercio de Bogotá. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/content/download/6273/89085/file/Observatorio%20de%20a%20Regi%C3%B3n%20Bogot%C3%A1%20Cundinamarca%20N.%2024.pdf>.

Observatorio laboral para la educación. (2014). Caracterización de graduados por departamento 2001-2014. Recuperado de <http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/ubicacion-geografica>.



- Omega. (2016). Blenders. Recuperado de <http://www.omegajuicers.com/blenders.html>.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009) *Business model generation* [En línea]. Obtenido de: https://issuu.com/business.model.innovation/docs/business_model_generation_book_preview?e=1330026/10526228.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Barcelona: Grupo Planeta.
- Organización Mundial de Gastroenterología. (2009). Síndrome de intestino irritable: una perspectiva mundial [PDF]. Obtenido de: <http://www.worldgastroenterology.org/UserFiles/file/guidelines/irritable-bowel-syndrome-spanish-2009.pdf>.
- Pallomaro. (2017). Tienda virtual. Recuperado de <https://www.pallomaro.com/tienda/>.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. España: Editorial Pirámide.
- Presidencia de la República de Colombia. (27 de marzo de 1971) Código de Comercio. [Decreto 410 de 1971]. DO: 33.339.
- Presidencia de la República de Colombia. (23 de diciembre de 1997). Reglamentación de la Ley 9 de 1979. [Decreto 3075 de 1997]. DO: 43.205.
- Presidencia de la República de Colombia. (27 de diciembre de 2007). Incremento en la cotización para el Sistema General de Pensiones. [Decreto 4982 de 2007]. DO: 46.854.



Presidencia de la República de Colombia. (10 de enero de 2012). Normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. [Decreto 19 de 2012]. DO: 48.308.

Presidencia de la República de Colombia. (30 de diciembre de 2016). Salario mínimo mensual legal. [Decreto 2209 de 2016]. DO: 50.102.

Presidencia de la República de Colombia. (30 de diciembre de 2016). Auxilio de transporte. [Decreto 2210 de 2016]. DO: 50.102.

Procolombia. (1 julio 2015). ¿Por qué Bogotá es una capital gastronómica?. Recuperado de <http://www.colombia.co/visita-colombia/por-que-bogota-es-una-capital-gastronomica/>.

Procomer. (21 septiembre 2016). Aumentó el consumo de alimentos saludables en Colombia. *Legiscomex*. Recuperado de <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/A/aumento-consumo-alimentos-saludables-colombia-sep-21-16-16not/aumento-consumo-alimentos-saludables-colombia-sep-21-16-16not.asp?CodSubseccion=351&Codseccion=&numArticulo=68591>.

Pulzo. (7 de enero de 2016). Si quieres comer saludable y delicioso, te recomendamos estos 5 restaurantes en Bogotá. Recuperado de <http://www.pulzo.com/gourmet/si-quieres-comer-saludable-y-delicioso-te-recomendamos-estos-5-restaurantes-en-bogota/403968>.

Quintero, A. (19 de julio de 2016). Más de 40% de los usuarios de Instagram sigue cuentas de marcas. *Diario La República*. Recuperado de



http://www.larepublica.co/m%C3%A1s-de-40-de-los-usuarios-de-instagram-sigue-cuentas-de-marcas_401181.

Ramírez, N. (RCN Radio). (28 de julio de 2015). *Restaurantes orgánicos: Una tendencia que necesita ser explotada en Bogotá*. [Audio en podcast]. Recuperado de <http://www.rcnradio.com/audios/restaurantes-organicos-una-tendencia-que-necesita-ser-explotada-en-bogota/>.

Real Academia de la Lengua Española. (2014). Restaurante. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=WECJypa>.

Registro Único Empresarial y Social de Cámaras de Comercio [RUES] (2017). Consulta empresarial o social. Recuperado http://www.rues.org.co/RUES_Web/Consultas.

Rodriguez, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=-3j-OkJ4IBYC&pg=PA19&dq=principios+y+estrategias+de+marketing+inma+rodriguez&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwit59CvnoLUAhVBJiYKHaKMBckQ6AEIITAA#v=onepage&q&f=false>.

Romero, G., Struve, I., Ekmeiro, C. & Restrepo, A. (s.f.). Universidad del Zulia, Facultad de Medicina, Escuela de Nutrición y Dietética en *Primer foro: síndrome de intestino irritable* [Archivo PDF]. Obtenido de <http://www.worldgastroenterology.org/UserFiles/events/WDHD/2009/Venezuela/wdhd-conclusiones-del-foro-venezuela.pdf>.



Ruiz, L. (25 de enero de 2013). El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor. *Diario La República*. Recuperado de http://www.larepublica.co/negocio/el-negocio-de-la-gastronom%C3%ADa-viene-aumentando-su-buen-sabor_30051.

Saavedra, M. (2016). 12% creció el sector gastronómico en 2015. *Periódico El Mundo*. Recuperado de

http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/12_crecio_el_sector_gastronomico_en_2015.php#.WAqnm-jhDIV.

Scheel, A. (1986). *Control de alimentos y bebidas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Schnarch, A. (2013). Estrategias de distribución. En *Marketing para Pymes, un enfoque para Latinoamérica* (p.p. 223-253), Bogotá: Editorial Alfaomega.

Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=T-r36bIZA44C&printsec=frontcover&dq=peter+schwartz+the+art+of+the+long+view&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwidnoDUjoLUAhUDLyYKHbrPDaoQ6AEIJDA#v=onepage&q=peter%20schwartz%20the%20art%20of%20the%20long%20view&f=false>.

Secretaría Distrital de Hacienda. (s.f.). Sistema de Retenciones. Recuperado de <http://www.shd.gov.co/shd/sistema-de-retenciones>.

Secretaría Distrital de Planeación. (2011). Estadísticas de viviendas, Hogares y Personas por Estrato en Bogotá [Archivo en Excel]. Recuperado de



<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion/DICE014-ViHoPePorEstrato-31122011.xls>.

Secretaría Distrital de Planeación. (2014). Proyecciones localidades 2016-2020 [Archivo en Excel]. Recuperado de

[http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion/PROYECCIONES%20LOCALIDADES%202016%20-%202020%20\(3\).xlsm](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion/PROYECCIONES%20LOCALIDADES%202016%20-%202020%20(3).xlsm).

Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: Editorial Panamericana.

Sistema de Información y Reporte Empresarial (SIREM). (2017). Estados financieros y gastos de intereses. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>.

Stanford University Medical Center. (2014). The low FODMAP diet. Obtenido de <https://stanfordhealthcare.org/content/dam/SHC/for-patients-component/programs-services/clinical-nutrition-services/docs/pdf-lowfodmapdiet.pdf>.

Suna. (2016). Conózcenos. Recuperado de <http://www.sunacolombia.com/conozcanos/>.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2017). Establecimientos de crédito. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/Superfinanciera-Tasas/generic/activeInterestRates.seam>.



Superintendencia de Industria y Comercio. (2017). Consulta de Marcas, Lemas, Nombres, Enseñas Comerciales y Denominaciones de Origen. Recuperado de <http://sipi.sic.gov.co/sipi/Extra/Default.aspx?sid=636183593302156830>.

Tapimuebles. (2015). Catálogo de productos [Archivo PDF]. Recuperado de <http://gitapimuebles.com/descargables/catalogo-2015.pdf>.

Taylor, F. (2011). *Principios de la administración científica*. (2a. Ed.) Bogotá: Editorial Edigrama.

Technavio. (2016). *Global foodservice market* [Mercado global de servicios] [Archivo PDF]. Technavio: Discover Market Opportunities.

Tecnósfera. (16 de julio de 2016). Facebook, WhatsApp y YouTube, las redes más usadas por los colombianos. *Periódico El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/Archivo/documento/CMS-16654770>.

Tobón, S., Sandín, B. & Vinaccia, S. (2005). *Trastornos gastrointestinales: psicopatología y tratamientos psicológicos*. Madrid: Klinik.

Unidad administrativa especial de Catastro Distrital. (2016). Portal de Mapas de Bogotá. Recuperado de <http://mapas.bogota.gov.co/>.

[Vivanco, M. \(2005\). *Muestreo Estadístico: Diseño y Aplicaciones*. Editorial Universitaria: Santiago de Chile.](#)

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.