

## RAE

1. **TIPO DE DOCUMENTO:** Trabajo de grado para optar por el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.
2. **TÍTULO:** Modelo de Negocio para la creación de un restaurante de cocina fusión árabe-colombiana en la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá D.C.
3. **AUTORAS:** Ana María Torres Argüello, Mariana Farah Tovar.
4. **LUGAR:** Bogotá D.C.
5. **FECHA:** octubre 2018
6. **PALABRAS CLAVE:** Cocina Fusión, Árabe, Yabrak, Mercadeo, Finanzas, Personal, Producción
7. **DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:** El principal objetivo de este trabajo, es desarrollar un modelo viable para la creación de un restaurante de Cocina Fusión árabe-colombiano, el restaurante mencionado se ubicará en la Localidad de Usaquén en la Carrera 5 # 117-39 Bogotá. D.C. Por otro lado, **Yabrak “Cocina Fusión”** tiene el objetivo de brindar empleos formales y permitir a los comensales vivir nuevas experiencias gastronómicas fusionando la cultura árabe y la cultura colombiana en una.
8. **LINEA DE INVESTIGACIÓN:** Gestión y control de las organizaciones.
9. **CONCLUSIONES:** De acuerdo con el estudio de mercado realizado, se evidencio que la ciudad de Bogotá se caracteriza por ser la ciudad con mayor participación en actividades de servicios contando con un 89% y el resto del país con el 29% (Camára de Comercio de Bogota, 2004). Adicionalmente, Usaquén es una de las localidades más reconocidas, debido que se identifica por ser un centro histórico, turístico y gastronómico. Lo cual favorece la puesta en marcha de **Yabrak “Cocina Fusión”**, debido que es un lugar muy concurrido y es un sector empresarial, lo cual facilita las alianzas corporativas, de igual manera, abarca el nicho de mercado que corresponde a las familias y a los empleados entre los 18 y 50 años.

Finalmente, en la parte financiera mediante los estados financieros se evidencia que el proyecto es viable, debido que desde el primer año se obtienen utilidades, con una producción del 21% al 30% con relación a la capacidad máxima de producción, generando una TIR (tasa interna de retorno) del 84% recuperando la inversión inicial en un plazo aproximado de 3 años.



# **UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA**

“Modelo de Negocio para la Creación de un restaurante de Cocina Fusión Árabe-colombiana en la Localidad de Usaquén de la Ciudad de Bogotá D.C”

Preparado por:  
Ana María Torres Arguello  
Mariana Farah Tovar

BOGOTÁ D.C, COLOMBIA 2018  
UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Programa de Administración de Empresas

“Modelo de negocio para la creación de un restaurante de cocina fusión árabe-colombiana en la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá D.C”

Preparado por:  
Ana María Torres Arguello  
Mariana Farah Tovar

Director Trabajo de Grado:  
Héctor Julián Sánchez Ramírez

BOGOTÁ D.C, COLOMBIA  
2018

## Tabla de Contenido

<i>Índice de Tablas</i> .....	7
<i>Índice de Gráficas</i> .....	9
<i>Índice de Ilustraciones</i> .....	11
<i>Índice de Anexos</i> .....	13
1. Línea de Investigación .....	14
2. Título .....	14
3. Introducción .....	14
4. Formulación de la Idea de Negocio .....	15
5. Resumen de la Idea de Negocio .....	16
5.1. Planteamiento del Problema.....	16
5.2. Nombre de la empresa.....	18
5.3. Presentación de la empresa .....	18
5.3.1. Propiedad del capital.....	18
5.3.2. Tipo de Sociedad.....	19
5.3.3. Razón Social.....	19
5.3.4. Tamaño de la empresa.....	19
5.3.5. Sector Económico. ....	19
5.3.6. Actividad Económica y Código CIU.....	20
6. Justificación.....	20
7. Lienzo de Negocio .....	21
7.1. Plan Estratégico.....	22
7.1.1. Misión. ....	22
7.1.2. Visión. ....	25
7.1.3. Definición de Objetivos y metas organizacionales. ....	27

7.1.4. Definición de Valores. ....	32
7.1.5. Políticas. ....	32
8. Análisis Interno y Externo .....	35
8.1. Análisis interno por áreas .....	35
8.1.1. Área Administrativa, contable y Financiera ACF. ....	35
8.1.2. Área de Marketing, Publicidad y Talento Humano MPT. ....	35
8.2. Análisis Externo .....	37
8.2.1. Análisis Político. ....	37
8.2.2. Análisis económico .....	38
8.2.3. Análisis Social. ....	41
8.2.4. Análisis Tecnológicos. ....	42
8.2.5. Análisis Ecológico. ....	43
8.2.1. Matriz DOFA. ....	45
9. Plan de Mercadeo .....	50
9.1. Análisis de Mercado. ....	50
9.1.1. Definición del nicho de mercado y tipo de investigación .....	50
9.1.2. Análisis del sector y de la compañía .....	63
9.2. Mezcla de Mercadeo .....	65
9.2.1. Producto/servicio. ....	65
9.2.2. Precio. ....	67
9.2.3. Plaza. ....	69
9.2.4. Promoción. ....	70
9.3. Clientes. ....	71
9.4. Competencia. ....	73
9.4.1. Competencia Directa. ....	73

9.4.2. Competencia Indirecta. ....	83
9.5. Modelo CANVAS.....	91
9.5.1. Asociaciones clave. ....	93
9.5.2. Canales .....	93
9.5.3. Recursos clave.....	95
9.5.4. Propuesta de valor. ....	95
9.5.5. Relaciones con los clientes.....	96
9.5.6. Actividades clave. ....	96
9.5.7. Segmentos de clientes. ....	97
9.5.8. Estructura de costos.....	97
9.5.9. Fuentes de ingreso.....	97
10. Plan de Producción.....	97
10.1. Análisis de la Capacidad Productiva.....	98
10.2. Producto .....	104
10.3. Especificaciones de Planes y Proyectos .....	107
10.4. Plan de Trabajo .....	107
10.5. Presupuesto y Flujo de Efectivo.....	112
10.5.1. Maquinaria. ....	114
11. Plan del Personal .....	119
11.1. Subplan de administración de recursos humanos.....	119
11.1.1. Estructura general de la empresa.....	119
11.1.2. Perfil de cada cargo .....	121
11.1.3. Reclutamiento .....	125
11.2. Subplan de Servicios y Prestaciones del personal.....	129
11.3. Subplan correspondiente a la Higiene y Seguridad Industrial .....	132

11.4. Subplan de mejoramiento de Clima Organizacional.....	132
12. Plan Jurídico.....	133
12.1. Procedimientos para la conformación de la sociedad .....	133
12.2. Implicaciones Tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad ...	134
12.3. Normas y procedimientos sobre la comercialización de los productos .....	138
12.4. Leyes especiales para la actividad económica .....	134
12.5. Estímulos existentes para la empresa .....	136
12.6. Aspectos de legislación urbana .....	138
12.6.1. Otros trámites y permisos ante los organismos de gobierno.....	141
13. Plan de Finanzas.....	141
13.1. Análisis Económico .....	141
13.2. Análisis Financiero.....	152
14. Plan de Informática .....	166
15. Resultados Diagnóstico de Sostenibilidad .....	169
15.1. Impactos ambientales .....	169
16. Conclusiones .....	182
Bibliografía .....	184
Anexos.....	190

### *Índice de Tablas*

Tabla 1 Propiedad del capital .....	18
Tabla 2 Código CIU .....	20
Tabla 3 Misión .....	22
Tabla 4 Visión .....	25
Tabla 5 Objetivos estratégicos .....	30
Tabla 6 Matriz DOFA .....	45
Tabla 7 Matriz DOFA y Estrategias.....	47
Tabla 8 Tamaño Población.....	52
Tabla 9 Costo VS Precio .....	67
Tabla 10 Clientes.....	71
Tabla 11 Benchmarking competencia directa .....	80
Tabla 12 Benchmarking competencia indirecta .....	88
Tabla 13 Modelo CANVAS.....	91
Tabla 14 Canales .....	94
Tabla 15 Distribución del Restaurante .....	99
Tabla 16 Capacidad Instalada .....	99
Tabla 17 Capacidad Máxima de Producción .....	102
Tabla 18 Capacidad máxima de producción .....	104
Tabla 19 Porcentaje Participación.....	108
Tabla 20 Costos Fijos.....	109
Tabla 21 Plan de Producción Platos Fuertes .....	111
Tabla 22 Plan de producción.....	112
Tabla 23 Maquinaria .....	114



Tabla 24 Perfil ACF .....	121
Tabla 25 Perfil CTH.....	122
Tabla 26 Perfil CHEF.....	123
Tabla 27 Perfil Auxiliar Cocina .....	124
Tabla 28 Inversión Inicial .....	142
Tabla 29 Inversión Socios .....	143
Tabla 30 Gastos Mensuales.....	144
Tabla 31 Tabla amortización préstamo .....	145
Tabla 32 Costo VS Precio .....	148
Tabla 33 Proyección de Ventas e Ingresos .....	150
Tabla 34 Nómina Inicial.....	151
Tabla 35 Flujo de Efectivo .....	153
Tabla 36 Estado de Resultados .....	157
Tabla 37 Balance General .....	161
Tabla 38 Indicadores de liquidez .....	164
Tabla 39 Indicadores de endeudamiento.....	164
Tabla 40 Indicadores de rentabilidad .....	165
Tabla 41 VPN y TIR .....	166
Tabla 42 Estrategias de RSE .....	171
Tabla 43 Resultados Cuestionario RES Yabrak "Cocina Fusión" .....	178

### *Índice de Gráficas*

Gráfica 1 ¿Qué Nombre cree más atractivo y representativo para un restaurante de cocina fusión árabe-colombiano? .....	18
Gráfica 2 Análisis de la Misión.....	25
Gráfica 3 Análisis de la Visión .....	27
Gráfica 4 ¿En qué rango de edad se encuentra?.....	53
Gráfica 5 Ocupación .....	54
Gráfica 6 ¿Vive, trabaja o alguna vez ha visitado la Localidad de Usaquén? .....	54
Gráfica 7 ¿Le gustaría que se creara un restaurante de Cocina fusión árabe-colombiano?.....	55
Gráfica 8 Qué nombre cree más atractivo y representativo para un restaurante de cocina fusión árabe-colombiano? .....	55
Gráfica 9 ¿Conoce la Cocina Árabe? .....	56
Gráfica 10 De los siguientes restaurantes de Cocina Árabe ¿Cuál ha visitado o reconoce?....	56
Gráfica 11 ¿Conoce la Cocina Fusión? .....	57
Gráfica 12 De los siguientes restaurantes de Cocina Fusión ¿Cuál ha visitado o reconoce? ..	58
Gráfica 13 ¿Con qué frecuencia almuerza o cena en familia los fines de semana fuera de su casa? .....	58
Gráfica 14 ¿Cuánto tiempo en promedio dedica a su almuerzo los fines de semana en familia (fuera de casa)? .....	59
Gráfica 15 ¿Cuánto tiempo en promedio dedica a su almuerzo entre semana (lunes a viernes)? .....	59
Gráfica 16 ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por tener shows en vivo (presentaciones y música de la cultura árabe y colombiana).....	60

Gráfica 17 ¿Frecuenta plataformas para realizar pedidos a domicilios?.....	61
Gráfica 18 ¿Qué plataforma frecuenta más al momento de realizar pedidos a domicilio?.....	61
Gráfica 19 Rotación Comensales .....	101

### *Índice de Ilustraciones*

Ilustración 1 Modelo de Negocio .....	21
Ilustración 2 Índice de competitividad departamental .....	38
Ilustración 3 Crecimiento PIB Bogotá .....	39
Ilustración 4 Sector Económico .....	40
Ilustración 5 Modelo ISO 14001 .....	44
Ilustración 6 Clasificación de Residuos .....	45
Ilustración 7 Tamaño Muestra .....	52
Ilustración 8 Participación sectorial dentro del PIB .....	63
Ilustración 9 Ingresos por actividad de servicios .....	64
Ilustración 10 Ubicación Yabrak "Cocina Fusión" .....	69
Ilustración 11 Mapa Bogotá por Localidades .....	72
Ilustración 12 Te encantaré .....	74
Ilustración 13 Horarios y Formas de Pago Te Encantaré .....	74
Ilustración 14 Ubicación y Servicios Te Encantaré .....	74
Ilustración 15 Balsámico .....	75
Ilustración 16 Horario y Formas de Pago Balsámico .....	76
Ilustración 17 Ubicación y Servicios .....	76
Ilustración 18 Formas de pago El Arca .....	78
Ilustración 19 Ubicación y Servicios El Arca .....	78
Ilustración 20 Horario y Formas de pago Kathmandu .....	84
Ilustración 21 Ubicación y Servicios Kathmandu .....	84
Ilustración 22 Horario y medios de pago El Khalifa .....	85

Ilustración 23 Localización El Khalifa .....	85
Ilustración 24 Horarios y Formas de pago El Árabe.....	86
Ilustración 25 Localización y Servicios El Árabe .....	87
Ilustración 26 Proceso de venta, producción y facturación.....	98
Ilustración 27 Plano Yabrak "Cocina Fusión" .....	100
Ilustración 28 Plano 3D Yabrak "Cocina Fusión" .....	100
Ilustración 29 Menú Entradas y bebidas .....	104
Ilustración 30 Menú Platos Fuertes .....	105
Ilustración 29 Proyección Crecimiento PIB.....	110
Ilustración 32 Cocina Yabrak "Cocina Fusión" .....	112
Ilustración 33 Organigrama.....	119
Ilustración 34 Proceso Contratación Yabrak “Cocina Fusión” .....	126
Ilustración 35 Dirección Talento Humano .....	133
Ilustración 36 Syco & Acinpro .....	134
Ilustración 37 Software Xubio .....	166
Ilustración 38 Software Factorial .....	167
Ilustración 39 CACOO.....	168
Ilustración 40 Servicios Cacao.....	168

*Índice de Anexos*

Anexo 1 Encuesta Modelo de Negocio.....	190
Anexo 2 Hojas de Vida .....	193
Anexo 3 Encuesta Experiencia.....	194
Anexo 4 Comentarios de Cliente .....	196
Anexo 5 Cuestionario RSE .....	196

# MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COCINA FUSIÓN ÁRABE-COLOMBIANA EN LA LOCALIDAD DE USAQUEN DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

## **1. Línea de Investigación**

La línea de investigación en el plan de negocio es: gestión y control de las organizaciones, teniendo en cuenta que se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de toda la carrera y se encontrará información relevante sobre la creación, funcionamiento, estructura y áreas para lograr implementar una gestión empresarial exitosa.

## **2. Título**

Modelo de negocio para la creación de un restaurante de Cocina Fusión Árabe-colombiana en la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá.

## **3. Introducción**

El trabajo realizado a continuación hace referencia a un Plan de Negocios para la creación de un restaurante de Cocina Fusión árabe-colombiana en la localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá D.C.

La formulación y desarrollo se basó en identificar y crear las áreas correspondientes a una pequeña empresa, realizando estudios de mercado, financieros, productivos, de personal, jurídicos y entre otros, los cuales permitieron verificar la viabilidad del plan de negocio con el fin de determinar si el restaurante funcionaría o no.

Es de conocimiento de todos los integrantes de esta comunidad la complejidad de la elaboración de un trabajo de grado, dicho eso, las estudiantes Ana María Torres Argüello y Mariana Farah Tovar decidieron realizar un Plan de Negocio para la creación de un restaurante de Cocina Fusión Árabe-colombiana, creando desde cero cada área de la organización, plataforma estratégica, plan de mercadeo, producción, finanzas, entre otras.

*Yabrak “Cocina Fusión”* surgió de la idea de mezclar la cultura árabe y la cultura colombiana para brindar a las personas una nueva experiencia gastronómica, la cual no ha sido explotada anteriormente.

Cabe aclarar que el nombre de la organización fue elegido por la muestra correspondiente al nicho de mercado al cual se pretende llegar. Yabrak tiene como significado (tabaquitos árabes) que se explica cómo carne molita y papa envueltos en hojas de parra (uva).

Por otro lado, es importante resaltar la inexistencia del conocimiento acerca la cocina árabe y la cocina fusión por parte de la muestra correspondiente al nicho de mercado, pues gracias a una encuesta elegida como método de investigación se logró evidenciar que el 33,6% de las personas que realizaron la misma no conocen o han probado la cocina árabe, y el 42,4% no ha probado o conoce la cocina fusión. El desconocimiento mencionado anteriormente refleja un mercado abierto a la posibilidad de probar y experimentar nuevas culturas y gastronomías, del mismo modo la encuesta reflejó que el 82,4% está interesado y le gustaría que se creara un restaurante de cocina fusión árabe-colombiano, lo cual da luz verde a las emprendedoras a motivar el consumo de los productos que se dispondrán a ofrecer y obteniendo una respuesta satisfactoria por parte de las personas que nunca han probado la comida árabe y brindándoles sabores conocidos colombianos.

#### **4. Formulación de la Idea de Negocio**

Yabrak “Cocina Fusión” es un restaurante innovador, que tiene como finalidad promover la cultura gastronómica colombiana de la mano con la cocina árabe, se desea que los comensales vivan un sinfín de experiencias acercándose a la cultura árabe por medio de la gastronomía, ambientación y entretenimiento de modo que se logre el posicionamiento en la mente de los consumidores.



El plan de negocio busca identificar las estrategias organizacionales y la viabilidad en cuanto a la rentabilidad de poner en funcionamiento un restaurante con las características mencionadas anteriormente. Por otro lado, se desea hacer una investigación exhaustiva sobre el sector económico en el cual nos vamos a desempeñar y determinar si el impacto del restaurante en la localidad de Usaquén en el norte de la ciudad de Bogotá D.C será positivo y tendrá buena aceptación por parte de la comunidad o por el contrario será rechazado por la misma.

Para lograr obtener dicha información se realizará un estudio de mercados y análisis del entorno, donde se recogerá toda la información pertinente y necesaria para dar respuesta a los interrogantes mencionados.

## **5. Resumen de la Idea de Negocio**

### **5.1. Planteamiento del Problema**

La siguiente idea de negocio fue planteada y sustentada por las estudiantes Ana María Torres Argüello y Mariana Farah Tovar, de quienes se adjunta su hoja de vida emprendedora ([Anexo 2](#)).

El Gobierno Distrital de Bogotá según el Instituto Distrital de Turismo que se creó el 27 de febrero de 2007, ha dedicado gran parte del presupuesto durante los últimos diez años en la promoción de la Ciudad como centro turístico del país, posicionándola como la principal ciudad visitada, ya sea como turismo de ocio o turismo de negocios a nivel internacional y nacional.

Dentro de las localidades que se han destacado por su auge turístico y desarrollo gastronómico se encuentran La Candelaria y Usaquén, localidades con gran atractivo histórico en donde se han concentrado sin número de restaurantes de comida colombiana e internacional, con una mayor presencia de restaurantes de comida mexicana y peruana. (Instituto Distrital de Turismo, 2007).

Mediante un ejercicio de observación, se pudo evidenciar la limitada existencia de restaurantes de comida árabe y cocina fusión en la localidad de Usaquén, por otro lado, se pudo observar el

gran tránsito de extranjeros y residentes en esta zona, causando un valor agregado en la parte comercial.

Por medio de un estudio de mercado, en una muestra de 96 personas entre los 18 y 55 años de clase media alta y alta se logró identificar que el 33,6% de la muestra encuestada no conoce la cocina árabe y el 42% no conoce la cocina fusión. (Google Forms, 2018) Lo cual elevó las expectativas a las emprendedoras, con el ánimo de hacer conocer las dos cocinas por medio de un restaurante que mezcle la cocina árabe y la cocina colombiana, ofreciendo a los comensales y a la población que desconoce lo anteriormente mencionado, la oportunidad de probar y experimentar nuevas vivencias en su paladar.

*Yabrak “Cocina Fusión”* busca ofrecer una nueva alternativa gastronómica, donde se incrementa el número de nuevos visitantes y fidelizando los clientes, se incluye una modalidad innovadora de cocina llamada “fusión”, la cual consiste en una forma de experimentar nuevos sabores, olores y texturas en donde se combinan los ingredientes, especias y preparación de los platos de dos culturas, en este caso, la cocina árabe y colombiana.

Es un modelo de gastronomía que cada vez toma más fuerza ya que, los restaurantes con el fin de ampliar las cartas han buscado agregar más ingredientes o hacer mezclas fuera de lo tradicional, para atraer un mayor número de comensales.

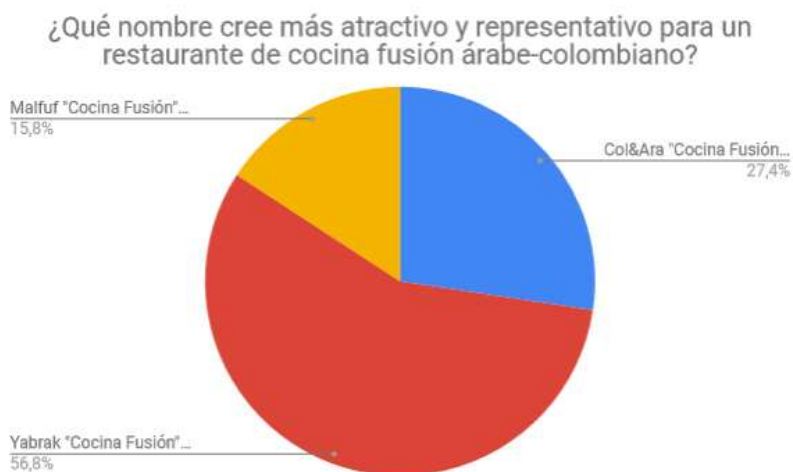
De acuerdo con lo anterior, la pregunta problema es: **¿Cómo diseñar, crear y construir las áreas correspondientes a un restaurante de comida fusión árabe y colombiana en la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá?**

## 5.2. Nombre de la empresa

En la siguiente ilustración se evidenciarán los posibles nombres que se plantearon inicialmente para la empresa que se desea constituir.

Con el fin identificar que nombre se caracterizaba más con el restaurante y los servicios que se van a prestar, se realizó una encuesta al nicho de mercado determinado, donde el 56,8% eligió *Yabrak “Cocina Fusión”* como el nombre más atractivo y representativo para un restaurante de Cocina Fusión árabe y colombiana.

Gráfica 1 ¿Qué Nombre cree más atractivo y representativo para un restaurante de cocina fusión árabe-colombiano?



Fuente: (Google Forms, 2018)

## 5.3. Presentación de la empresa

### 5.3.1. Propiedad del capital.

Tabla 1 Propiedad del capital

Propiedad del Capital
-----------------------

<b>Responsables</b>	<b>Método financiación</b>	<b>Valor \$</b>
Socio 1 Mariana Farah	Herencia	\$27.500.000,00
Socio 2 Ana Torres	Ahorros	\$27.500.000,00
Socio 1 y socio 2	Préstamo bancario	\$40.000.000,00
<b>Total</b>		<b>\$95.000.000,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### **5.3.2. Tipo de Sociedad.**

*Yabrak “Cocina Fusión”* se constituirá bajo una Sociedad Anónima Simplificada que se define según la Cámara de Comercio de Bogotá como una sociedad está constituida por 2 personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes, es decir cada una será responsable por el (50%). Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2000)

### **5.3.3. Razón Social.**

El restaurante estará constituido bajo la razón social de *YABRAK “COCINA FUSIÓN” SAS* y se utilizará el simplificado *Yabrak “Cocina Fusión”* por el cual se realizará el logo del negocio.

### **5.3.4. Tamaño de la empresa.**

El negocio llamado *Yabrak “Cocina Fusión”* se constituirá principalmente como una microempresa, debido que cuenta con 6 trabajadores y sus activos totales son de \$55.000.000,00.

### **5.3.5. Sector Económico.**

*Yabrak “Cocina Fusión”* se encuentra dentro del sector terciario o de servicios que se define como: Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. (Banco de la República, 2000)

### 5.3.6. Actividad Económica y Código CIU.

La Cámara de Comercio de Bogotá con el fin de clasificar las actividades económicas de los empresarios creó la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU), *Yabrak “Cocina Fusión”* se clasifica en el código 5611.

Tabla 2 Código CIU

CÓDIGO CIU	
56	Actividades de Servicios de Comidas y Bebidas
561	Actividades de Restaurantes
5611	Expendio a la mesa de comidas preparadas

Fuente: (Cámara de Comercio, 2018), Elaboración propia

## 6. Justificación

Basándose en la investigación realizada en el análisis del entorno y la observación de los restaurantes considerados la competencia directa e indirecta, se pudo concluir que hay una inexistencia de restaurantes de cocina fusión árabe-colombiana en la localidad de Usaquén, por lo cual se evidencia una oportunidad en el diseño e implementación de *Yabrak “Cocina Fusión”*, debido a que se encontrará con un nicho de mercado que no ha sido explotado y resulta bastante atractivo para los clientes potenciales que visiten la zona.

Por otra parte, la idea del proyecto se originó dada la experiencia y conocimiento en la cocina árabe y colombiana a nivel familiar, lo cual motivo la idea de constituir un restaurante que tenga presente las dos culturas mencionadas con anterioridad, además este sería su valor agregado y diferenciador.

Otro aspecto que llevó a las emprendedoras a la creación del plan de negocio fue evidenciar que muchas costumbres o hábitos árabes han llegado a Colombia, como consecuencia de las

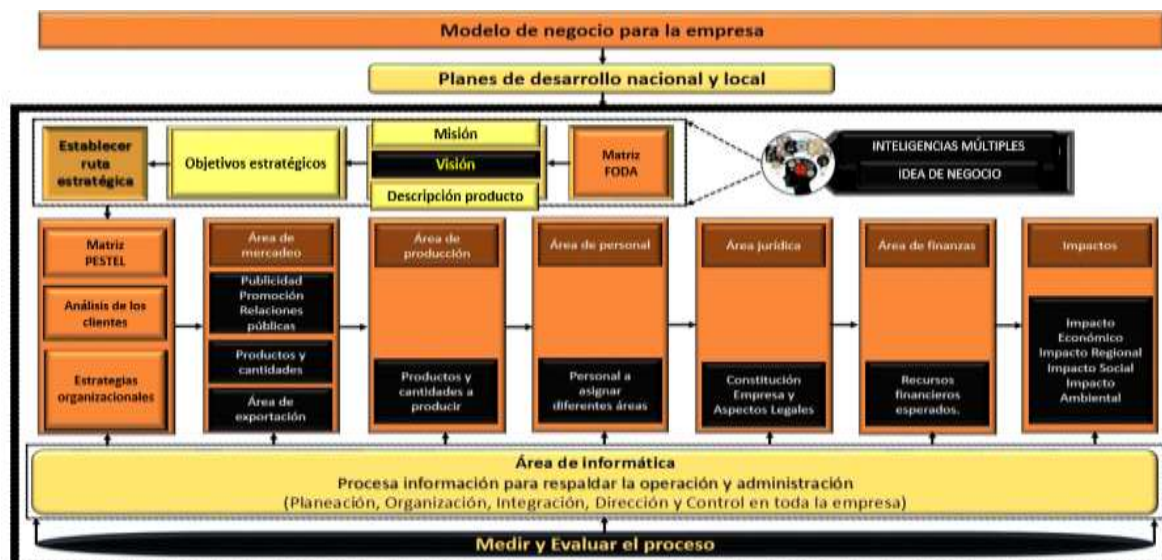
migraciones que se han presentado desde el siglo XIX, debido a que según el Ministerio de Cultura, los árabes constituían una comunidad de inmigrantes en el caribe del país, en los pueblos más pobres y más lejanos del mismo, pero ellos pasaron de ser una población rechazada por parte de los colombianos, llegando a la integración en la población; no obstante se han adaptado a la cultura Colombiana, manteniendo sus costumbres. (Ministerio de Cultura, 2009)

Finalmente, la razón social del negocio surgió basándose en uno de los platos con mayor representación cuando se habla de Cocina árabe “**Yabrak**” hace referencia a “**Tabaquitos**” explicándose como Hojas de Parra rellenas de arroz y carne cocinada con las mejores especias árabes. Por otro lado, se realizó una encuesta ([Anexo 1](#)) donde se determinó por mayor calificación que **Yabrak “Cocina Fusión”** sería el nombre más atractivo y representativo para un restaurante de cocina fusión árabe- colombiano.

## **7. Lienzo de Negocio**

El lienzo del negocio se maneja de forma transversal, donde se relaciona cada una de las áreas de la empresa, desde la planeación estratégica hasta los impactos, adicionalmente en cada una de las áreas se implementa el área informática, con el fin de medir y evaluar cada uno de los procesos para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Ilustración 1 Modelo de Negocio



Fuente: Software Manuel Ahumada

## 7.1. Plan Estratégico

A continuación, se encontrará el Plan Estratégico de *Yabrak “Cocina Fusión”* haciendo referencia a la misión, visión, valores, objetivos y políticas.

### 7.1.1. Misión.

*Yabrak “Cocina Fusión”* desea brindar un concepto innovador gastronómico, fusionando la cocina árabe con la colombiana en la localidad de Usaqué, con el fin de permitir a los consumidores vivir una experiencia única combinando las culturas por medio de la creatividad, servicio y calidad. En un ambiente original que sorprenda a nuestros comensales, brindando un momento agradable y buscando crecimiento en el mercado mediante la digitalización. Adicionalmente, se incluirá al talento humano de la organización en cada proceso, procedimiento y/o función que se realice, debido que los colaboradores son el activo con mayor valor en la misma.

Tabla 3 Misión

No.	Concepto	Respuestas	Palabras claves
-----	----------	------------	-----------------

1	Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?	Ejecutivos y Familias de estrato socioeconómico medio y alto	Ejecutivos, Familias
2	Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Cocina fusión árabe-colombiana, espectáculo de entretenimiento fines de semana	Cocina Fusión
3	Mercados: geográficamente, ¿dónde compite la empresa?	Usaquén	Usaquén
4	Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?	La empresa esta digitalizada en cada una de sus áreas y busca el contacto directo con sus clientes de forma presencial y virtual. Por otro lado, se contará con tecnología de punta para el tratamiento y mantenimiento de los alimentos, como neveras industriales computarizadas, grameras, termómetros, entre otros artículos que permitirán la correcta manipulación de estos.	Digitalizada
5	Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	La empresa busca un crecimiento rentable, mediante la fidelización de los clientes y posicionamiento del restaurante	Crecimiento rentable, fidelización de clientes,



			posicionamiento del restaurante
6	Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	Se busca brindar un excelente servicio al cliente y de calidad, siempre teniendo en cuenta al equipo de trabajo como uno de los principales activos de la empresa.	Excelente servicio, calidad, trabajo en equipo
7	Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?	Yabrak se caracteriza por ser un restaurante original, desde su gastronomía hasta el ambiente creativo que maneja, preocupándose por cada uno de los consumidores que nos visitan	Original, creativo
8	Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?	La empresa se preocupa por tener una buena imagen pública, y aportando al medio ambiente, manejando debidamente cada proceso y desecho de recursos.	Contribución positiva al medio ambiente
9	Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?	Son los activos más valiosos de la empresa, debido que por medio de ellos se brinda una excelente experiencia a cada uno de nuestros comensales	Activos más valiosos

Fuente: Formato Formularios estratégicos, elaboración propia

De acuerdo con el cuestionario anterior, donde se tiene en cuenta 9 aspectos fundamentales para formulación de la misión, se evidenció que la empresa se enfoca principalmente en el interés de los empleados, debido que es su activo más valioso y gracias al excelente servicio que brindan, se podrá fidelizar a los comensales que visiten *Yabrak “Cocina Fusión”*. (Teniendo en cuenta que la ponderación va de 0 a 5, donde 5 es la calificación más alta y 0 la más baja.)

Gráfica 2 Análisis de la Misión



Fuente: Formato estratégico, elaboración propia

### 7.1.2. Visión.

*Yabrak “Cocina Fusión”* con una visión de sostenibilidad, para el año 2022 estaremos posicionados como uno de los mejores restaurantes de cocina fusión en la ciudad de Bogotá, identificado por la originalidad, tecnología y, la excelente gastronomía y servicio que vive cada uno de los comensales. Vivirán una experiencia inigualable gracias a la alta calidad del equipo de trabajo que siempre buscan cumplir con los estándares de calidad, ambientales, de seguridad y salud en el trabajo.

Tabla 4 Visión

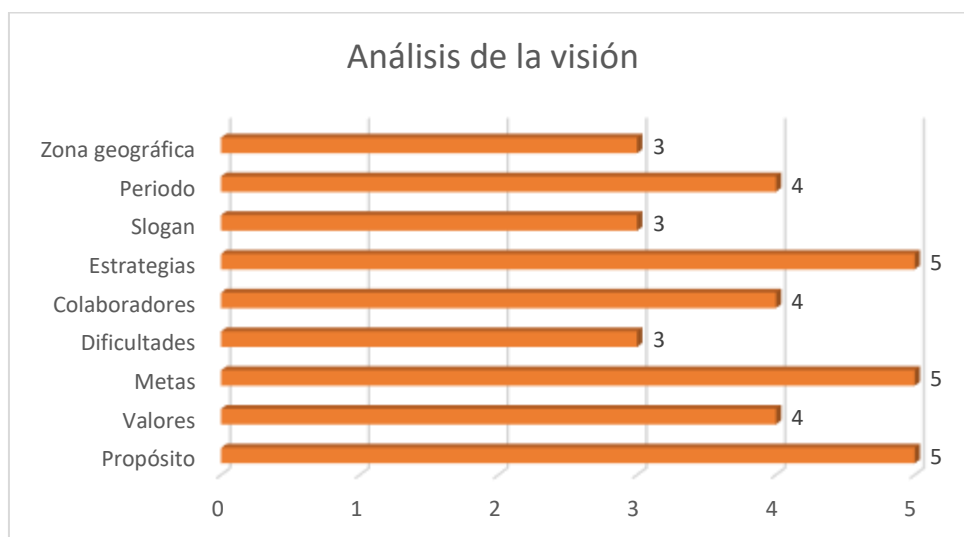
No.	Concepto	Respuestas
1	Propósito: ¿Cuál es el propósito de la organización al largo plazo?	Posicionados como uno de los mejores restaurantes de cocina fusión en la ciudad de Bogotá
2	Valores organizacionales: ¿Cuáles son los principales valores de la organización?	Excelencia, originalidad, calidad y tecnología
3	Metas organizacionales: ¿Cuáles son las principales metas de la organización?	Reconocimiento en la ciudad de Bogotá y fidelización de clientes
4	Dificultades organizacionales: ¿Cuáles son las principales dificultades de la organización para el cumplimiento de sus metas?	No tener medios de financiamiento para el crecimiento de la organización
5	Colaboradores: ¿Cómo capturar la atención y compromiso de los colaboradores?	Incentivos emocionales y salariales
6	Estrategias: ¿Cuáles estrategias se debería utilizar para el cumplimiento de las metas?	Al tener la más alta calidad y trabajo en equipo se brindará a cada uno de nuestros clientes el mejor servicio gastronómico, haciéndolos sentir en un ambiente familiar, cálido, siempre resaltando su creatividad.
7	Slogan: ¿Cómo hacer para llamar la atención de las personas, existe un slogan o frase que identifique la empresa?	Originales recetas hechas con amor pensando en ti.
8	Periodo ¿En qué periodo puedo lograr las metas del largo plazo de la empresa?	2022

9	Zona geográfica: ¿En qué zona geográfica se visualiza esté la empresa en el periodo establecido?	Ciudad de Bogotá
---	--	------------------

Fuente: Formato Formularios estratégicos, elaboración propia

De acuerdo con el cuestionario anterior, donde se tiene en cuenta 9 aspectos fundamentales para formulación de la visión, se evidenció que la empresa se enfoca principalmente en cumplir sus metas y propósito en el periodo establecido, mediante diferentes estrategias basadas en los valores y colaboradores. (Teniendo en cuenta que la ponderación va de 0 a 5, donde 5 es la calificación más alta y 0 la más baja.)

Gráfica 3 Análisis de la Visión



Fuente: Formato estratégico, elaboración propia

### 7.1.3. Definición de Objetivos y metas organizacionales.

La definición de objetivos y metas hace referencia a la descripción de los objetivos que se tendrán en cuenta para el desarrollo del plan de negocio, es decir la creación de un restaurante de cocina fusión árabe-colombiana, los cuales permitirán llegar al cumplimiento de las metas en el menor tiempo posible.

#### **7.1.3.1. Objetivo General.**

Elaborar un plan de negocio para la creación de un restaurante de Cocina Fusión Árabe-colombiana en la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá D.C.

#### **7.1.3.2. Objetivos Específicos.**

a) Diseñar un estudio de mercado con el fin de identificar las posibles variables positivas y negativas que estén directamente relacionadas con la elaboración de un plan de negocio para la creación de un restaurante de cocina fusión en la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá.

b) Diseñar un plan de producción en el cual se especifiquen las operaciones que realizará la organización, tanto en la producción, como en la prestación de servicios, junto con los materiales y tecnologías requeridas.

c) Crear la estructura organizacional de la organización, identificando la administración de recursos humanos y el perfil de los cargos.

d)

#### **7.1.3.3. Metas Organizacionales.**

a) Crear recetas innovadoras mezclando ingredientes principales de la cocina árabe y colombiana, con el fin de satisfacer a cada uno de los comensales que nos visiten.

b) Producir gastronomía fusión de cocina árabe y colombiana utilizando materia prima de alta calidad.

c) Diseñar e implementar un ambiente creativo, glamuroso y agradable mezclando la cultura árabe y colombiana.

d) Planear capacitaciones trimestrales para tener una mejora continua en el servicio y gastronomía que se brinda en *Yabrak “Cocina Fusión”*.

e) Implementar un software organizacional, donde se pueda evaluar constantemente el cumplimiento de cada uno de los indicadores propuestos al equipo de trabajo.

f) Efectuar controles mensuales del cumplimiento de indicadores, llevando a cabo los estándares de calidad, ambientales, seguridad y salud en el trabajo implementados

#### ***7.1.3.4. Metas Estratégicas.***

a) Crear y producir gastronomía innovadora mezclando ingrediente de cocina árabe y colombiana, utilizando materia prima de alta calidad, con el fin de satisfacer a cada uno de los comensales que visitan *Yabrak “Cocina Fusión”*.

b) Diseñar un ambiente creativo, glamuroso, agradable y familiar que permita vivir una experiencia única a los comensales mediante la mezcla de la cultura árabe y colombiana, caracterizándose por el excelente servicio y gastronomía.

c) Evaluar mediante indicadores y software organizacionales el cumplimiento del equipo de trabajo, implementando estándares de calidad, ambientales, seguridad y salud en el trabajo

En la siguiente tabla, se podrá observar detalladamente la integración de las metas organizacionales con respecto a la misión, las metas estratégicas, la visión y la trazabilidad que generará en ellos.

Tabla 5 Objetivos estratégicos

METAS ORGANIZACIONALES					
Misión		Metas estratégicas		Metas Organizacionales	Visión
Brindar un concepto innovador gastronómico, fusionando la cocina árabe con la cocina colombiana, con el fin de permitir a los consumidores vivir una experiencia única combinando las culturas por medio de la creatividad, servicio y calidad. Se creará un ambiente glamuroso que sorprenda a nuestros	1	Crear y producir gastronomía innovadora mezclando ingrediente de cocina árabe y colombiana, utilizando materia prima de alta calidad, con el fin de satisfacer a cada uno de los comensales que visitan <i>Yabrak “Cocina Fusión”</i> .	a	Crear recetas innovadoras mezclando ingredientes principales de la cocina árabe y colombiana, con el fin de satisfacer a cada uno de los comensales que nos visiten.	<i>Yabrak “Cocina Fusión”</i> con una visión de sostenibilidad, para el año 2022 estaremos posicionados como uno de los mejores restaurantes de cocina fusión en la ciudad de Bogotá, identificado por la originalidad, tecnología y la excelente gastronomía y servicio que vive cada uno de los comensales. Vivirán una experiencia inigualable gracias a la alta calidad del equipo de trabajo que
			b	Producir gastronomía fusión de cocina árabe y colombiana utilizando materia prima de alta calidad.	
	2	Diseñar un ambiente creativo, glamuroso, agradable y familiar que permita vivir una experiencia única a los comensales mediante la mezcla de la cultura árabe y	a	Diseñar e implementar un ambiente creativo, glamuroso y agradable mezclando la cultura árabe y colombiana.	
			b	Planear capacitaciones constantes para tener una mejora continua en el servicio y	

<p>clientes, brindando un momento agradable y familiar, basado en la calidez, excelencia, confianza entre otros.</p>	<p>colombiana, caracterizándose por el excelente servicio y gastronomía.</p>	<p>gastronomía que se brinda en <i>Yabrak</i> “<i>Cocina Fusión</i>”.</p>	<p>siempre buscan cumplir con los estándares de calidad, ambientales, de Seguridad y Salud en el trabajo.</p>
	<p>3 Evaluar mediante indicadores y software organizacionales el cumplimiento del equipo de trabajo, implementando estándares de calidad, ambientales, seguridad y salud en el trabajo.</p>	<p><b>a</b> Implementar un software organizacional, donde se pueda evaluar constantemente el cumplimiento de cada uno de los indicadores propuestos al equipo de trabajo.</p>	
		<p><b>b</b> Efectuar controles mensuales del cumplimiento de indicadores, llevando a cabo los estándares de calidad, ambientales, seguridad y salud en el trabajo implementados.</p>	

Fuente: Formato Formularios estratégicos, Elaboración Propia



#### **7.1.4. Definición de Valores.**

*Yabrak “Cocina Fusión”* considera los siguientes valores como representante a las creadoras del modelo de negocio y lo que se esperan de los colaboradores de la organización que formen parte del restaurante:

a) **Orientación al mercado:** Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores con efectividad y de manera consistente.

b) **Trabajo en equipo:** Valoramos el aporte de cada uno de nuestros colaboradores y así mismo se les da reconocimiento emocional o salarial

c) **Confianza:** Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.

d) **Calidez:** Ofrecemos un trato amable y digno para cada uno de nuestros colaboradores y accionistas

e) **Honestidad:** ofrecemos una alternativa 100% transparente, real y confiable con respecto a los productos y servicios que ofrecemos, tal como las materias primas.

f) **Excelencia:** Óptima calidad de nuestros productos y servicios.

#### **7.1.5. Políticas.**

A continuación, se observarán las políticas que *Yabrak “Cocina Fusión”* implementará en el transcurso del desarrollo del restaurante y al momento de entrar en funcionamiento.

##### **7.1.5.1. Reglamento Interno de Trabajo.**

Basado en los parámetros expuestos por el ministerio de trabajo y el Código Sustantivo de trabajo, se elaboró el reglamento interno de trabajo, el cual pretende informar, clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre *Yabrak “Cocina Fusión”* y

sus EMPLEADOS O TRABAJADORES. Es de aclarar que las normas y reglas expuestas son obligatorias para ambas partes.

El reglamento estará permanentemente en un lugar visible para cada uno de los empleados, adicionalmente se encontrará en la página de internet, donde cada uno tendrá acceso, con el fin de garantizar que todos tengan conocimiento de este y por ningún motivo argumentar que no se cumplieron las normas por desconocimiento del reglamento interno de trabajo.

El contenido que se especificará en el reglamento será el siguiente:

- a) Información de los deberes del Representante legal
- b) Los trabajadores, selección y contratación de personal
- c) Los tipos de contrato que se manejaran, especificando periodos de prueba
- d) Jornadas de trabajo y registro de asistencia
- e) Vacaciones, licencias, faltas, permisos y justificaciones
- f) Remuneración y periodos de pago
- g) Índices mínimos de eficiencia
- h) Entrenamiento general y capacitaciones
- i) Lugar libre de cualquier tipo de acoso
- j) Obligaciones, derechos y prohibiciones del trabajador
- k) Responsabilidad de los trabajadores que manejan recursos económicos de la empresa
- l) Régimen disciplinario
- m) Cesación de funciones o terminación de contratos
- n) Obligaciones y prohibiciones de la empresa
- o) Seguridad e higiene

(Ministerio de trabajo, 2013)

#### **7.1.5.1. Política Integrada de Gestión.**

**Yabrak “Cocina Fusión”** está comprometida con la mejora continua mediante una cultura de calidad, innovación, trabajo en equipo, responsabilidad y sostenibilidad que cumpla con los requisitos de calidad y servicio en cada uno de los procesos que se manejan, con el fin de satisfacer a los comensales, trabajadores y proveedores.

Adicionalmente, estamos basados en la legislación y normas vigentes sobre la sostenibilidad, riesgos laborales, seguridad y salud de los trabajadores, control de riesgos entre otros.

Es de aclarar que se implementaron diferentes prácticas sostenibles con el fin de disminuir los impactos ambientales, socioculturales y económicos, cuidando el medio ambiente y evitando el desperdicio de materia prima. (Binn Hotel, 2018)

#### **7.1.5.2. Política Anti-Tabaco, Alcohol y Drogas**

**Yabrak “Cocina Fusión”** busca principalmente el bienestar de cada uno de los trabajadores y de los comensales, por lo cual se establece la política antitabaco, alcohol y drogas dentro de las instalaciones en jornadas laborales.

La ley establece como justa causa para terminación de contrato laboral el consumo de alcohol y drogas ilícitas que perturbe la disciplina del lugar de trabajo y finalmente el Reglamento Interno de Trabajo prohíbe al igual que la ley de los trabajadores se presenten en estado de embriaguez y bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.

**Control del uso de Alcohol y drogas:** **Yabrak “Cocina Fusión”** podrá realizar pruebas aleatorias de consumo de alcohol y drogas a los trabajadores sin previo aviso, debido que desde la firma del contrato estará firmado el consentimiento para su realización, adicionalmente en caso de que los resultados sean positivos se tomarán las sanciones pertinentes.

## 8. Análisis Interno y Externo

### 8.1. Análisis interno por áreas

#### 8.1.1. Área Administrativa, contable y Financiera ACF.

Al analizar los posibles factores que podrían afectar internamente al área Administrativa, Contable y Financiera positiva o negativamente, se pudo evidenciar:

a) **Información Verídica y Confiable:** Teniendo en cuenta que la información que se maneja en esta área es de suma importancia para la organización y confidencial, se debe contratar personal profesional que cumpla con el registro contable adecuado, la declaración de renta y entre otros.

b) **Toma de Decisiones:** El líder ACF debe tener presente que las decisiones que tome con respecto a las compras, ventas, entre otras, pertinentes a las funciones específicas de su cargo deben ser tomadas con la mayor discreción y analizando los factores de riesgo que puede tener inmersa cada situación en particular.

c) **Administración responsable de los recursos:** El líder ACF debe velar por el correcto uso de los recursos financieros de la organización, optimizando al máximo los mismos y reduciendo los costos de la organización, con el fin de aumentar las utilidades y evitando pérdidas.

d) **Elección de proveedores estratégicos:** Es de gran importancia la elección de proveedores estratégicos por parte del Líder ACF, debido que permitirá el crecimiento *Yabrak “Cocina Fusión* y los proveedores que estén dispuestos a fidelizarse con la organización brindaran beneficios como lo son descuentos entre otros para el restaurante.

#### 8.1.2. Área de Marketing, Publicidad y Talento Humano MPT.

Al realizar el análisis de los factores positivos y negativos acerca del área de Marketing, Publicidad y Talento Humano (MPT) se encontró la siguiente información:

a) **Plan de Marketing:** Una de las mejores estrategias de organización es formular, diseñar y poner en marcha un plan de marketing, que permita tener en cuenta toda la información pertinente acerca del mercado al que va dirigida la organización, la forma en la que se debe abordar, cuándo, quién, cómo y dónde hacerlo. El plan de marketing permitirá conocer a los líderes de *Yabrak “Cocina Fusión”* cuáles son los clientes potenciales y quienes estarán dispuestos a pagar por el servicio que se ofrece. Adicionalmente, cuáles son los factores diferenciadores de la competencia, el valor agregado de la organización y permitirán que su posicionamiento mejore diariamente.

b) **Publicidad creativa y agresiva:** Dentro del plan de marketing, se debe evidenciar la forma en la que *Yabrak “Cocina Fusión”* pretende realizar la publicidad de la organización, si es mediante las redes sociales, mediante pautas publicitarias, vallas publicitarias, cuñas, comerciales, entre otras opciones, sin embargo lo más importante es que la publicidad manejada, debe ser tan agresiva, como agradable para los comensales, lo cual permita que se sientan atraídos por la marca y genere aceptación en el mercado.

c) **Excelente clima laboral:** Hace décadas el clima o el ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos con mayor importancia en la vida de las organizaciones. Las razones son evidentes: un mal clima laboral, constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales (Gane, 2012). Mantener felices al personal de *Yabrak “Cocina Fusión”* permitirá el acercamiento a los objetivos con mayor rapidez, hacerlos sentir parte fundamental de la organización y que generen un sentido de pertenencia hacia ella, es un plus agregado que aumentará los resultados positivos a un mayor porcentaje.

## 8.2. Análisis Externo

### 8.2.1. Análisis Político.

El año 2017 y 2018 pueden calificarse como unos años de grandes incertidumbres por los cambios que se han venido presentando en el marco político del País y la incidencia de los cambios internacionales, vividos en la región, Europa y Estados Unidos.

A nivel nacional según la revista semana, se pasó de ser una nación que vivió por más de 50 años en guerra, a empezar a vivir el estado del posconflicto después de la firma de la paz en el año 2016, dejando atrás un país con más de 200.000 muertos y 7 millones de víctimas, que buscan olvidar y reconciliarse con sus verdugos de las FARC viviendo aún en situación de desplazamiento y un centenar de guerrilleros en búsqueda de reinsertarse a la sociedad, todos en espera que las medidas del gobierno sean acertadas para lograr una solución a la ocupación de miles de personas que hasta hace poco estaban lejos del sistema productivo del País.

No se puede negar que la firma de la paz proporciona tranquilidad a la inversión extranjera, cada vez un mayor número de empresas quiere invertir en nuestro país. El crecimiento del 22% en el sector gastronómico a nivel nacional, es producto del auge del sector turístico que ha tenido y la llegada de marcas que se han posicionado, lo que permite que el sector gastronómico mejore cada vez más. Resulta favorable la implementación de *Yabrak “Cocina Fusión”* que tiene la posibilidad de generar empleo, como lo expresa la directora de ACODRES (Asociación Colombiana de Industria Gastronómica), en promedio cada restaurante que se abre proporciona empleo a un promedio de 10 Empleados. La información que arroja el sector indica que al año se abren un promedio de 5.000 restaurantes en la ciudad, convirtiéndose en generador de empleo y por ende en un sector relevante para el aporte del impuesto del consumo, el IVA e ICA para todas las regiones del país. (Garzón Ortégón, 2015)

### **8.2.1.1. Leyes que rigen el sector de servicios (restaurantes).**

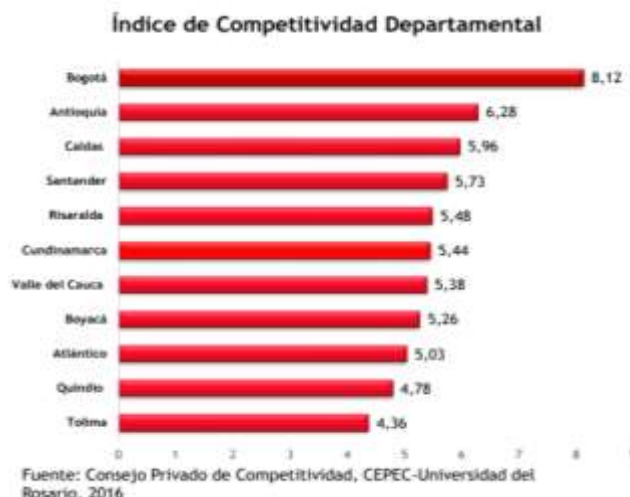
Como parte del análisis político externo se nombrarán algunas de las leyes que rigen el sector de servicios correspondiente a los restaurantes, en el numeral 12. Plan Jurídico se describirán en detalle las leyes, normas, decretos y/o resoluciones aplicables a *Yabrak “Cocina Fusión”*:

- a) Decreto 3075 de 1997 correspondiente a legislación sanitaria
- b) Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007 correspondiente a los requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos
- c) Ley 9 de 1979 correspondiente al Código Sanitario Nacional.
- d) Resolución 5109 de 2005 correspondiente al Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.
- e) Decreto 1575 de 2007 correspondiente al sistema para la protección y control de la calidad del agua.
- f) Resolución 765 de 2010: Deroga a resolución 1090 de 1998 y 127 del 2001 correspondiente a la regulación del proceso de capacitación para manipulación de alimentos.

### **8.2.2. Análisis económico**

Entre las regiones colombianas, Bogotá se destaca por ser la primera en competitividad con el 8.12 en el índice de competitividad departamental, debido a las bases empresariales, infraestructura, oferta y calidad en educación superior, adicionalmente la cultura empresarial se caracteriza por su orientación a la innovación y el emprendimiento. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

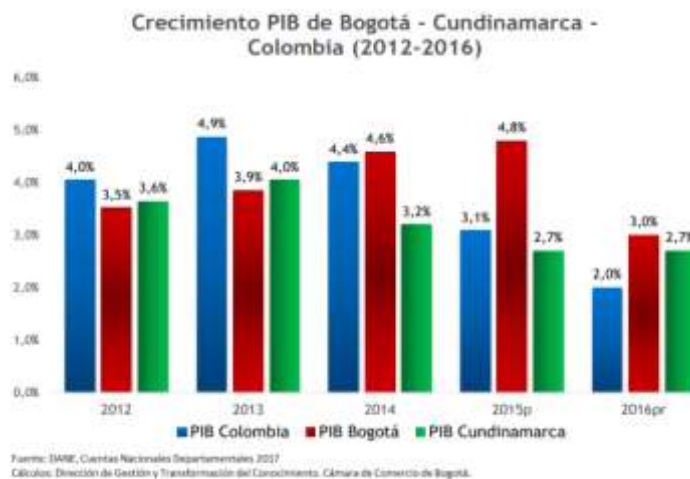
Ilustración 2 Índice de competitividad departamental



Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

Es de aclarar, que el crecimiento del PIB en Bogotá desde el año 2012 al año 2015 estaba en un crecimiento constante, paso del 3,5% al 4,8%, sin embargo, en el año 2016 estuvo en el 3,0%, pero con respecto al PIB nacional (2,0%) se refleja un crecimiento considerable.

Ilustración 3 Crecimiento PIB Bogotá



Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

La disminución del PIB en el año 2016 se presentó por varios factores, entre esos esta la incertidumbre internacional por la aprobación de la salida del Reino Unido en la Unión Europea, la disminución de los precios del petróleo y el deterioro en el valor de las materias primas afectando



de manera drástica los ingresos de las economías en desarrollo, principalmente de América Latina. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

El impacto mencionado anteriormente, afecta directamente a *Yabrak “Cocina Fusión”*, porque al incrementar los costos en las materias primas, se aumentan los costos de los platos y las utilidades son menores, adicionalmente la población cuenta con menores recursos para invertir.

Por fortuna según el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta una recuperación con un crecimiento económico superior de 3.4%, sin embargo, el crecimiento industrial tendrá un crecimiento más lento.

Por otra parte, Bogotá cuenta con el mayor mercado de trabajo del país, con cerca de 4,2 millones de empleados y una tasa de ocupación del 64% (DANE, 2015) En Bogotá se localizan 382.000 empresas, el 29% de las empresas de Colombia y es la principal plataforma empresarial del país. La mayoría de las empresas de la región se localizan en Bogotá. Es también la segunda región más exportadora de Colombia, con ventas de US\$ 3.475 millones en exportaciones (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Lo cual favorece notablemente a *Yabrak “Cocina Fusión”*, debido que, por encontrarse en un punto centralizado, tiene mayor acceso y facilidad en el momento de hacer negocios y relaciones con el fin de tener un crecimiento constante, sostenible y rentable. El sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles aporta 14.5% del PIB de Bogotá y el 37.5% del PIB nacional.

Ilustración 4 Sector Económico

Sector económica	Distribución del PIB del región	Participación de cada actividad de la región en su respectivo PIB nacional
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,2%	11,1%
Minas y canteras	0,4%	1,6%
Industria manufacturera	10,4%	29,7%
Electricidad, gas y agua	3,0%	27,5 %
Construcción	5,1%	21,9%
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	14,5%	37,5%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,7%	33,6%
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	29,6%	46,2%
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	16,0%	32,7%
Producto interno bruto	100%	30%

Fuente: (DANE, 2016). Cálculos Dirección de Gestión de Conocimiento (DGC)

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

Por otra parte, de las 21 localidades en la ciudad de Bogotá, la localidad de Usaquén es la segunda localidad con mayor número de empresas matriculadas y renovadas para el año 2016 con una cantidad de 33.860, causando para *Yabrak “Cocina Fusión”* una mayor acogida por parte de los comensales, ya que referencian este lugar para adquirir diferentes productos o servicios. Por otra parte, es necesario que tengamos un factor diferenciador como lo es la gastronomía, el servicio, la ambientación y el entretenimiento, debido a la competencia que se presenta.

### 8.2.3. Análisis Social.

Usaquén es la séptima localidad de Bogotá en población: 441 mil habitantes (6,4% del total).

Una característica de la estructura de la población de la localidad es el gran porcentaje de participación de jóvenes: el 40,4% es menor de 25 años. Al igual que las demás localidades de la ciudad, dentro de la población de Usaquén, las mujeres tienen la mayor participación (55,5%), mayor al promedio de Bogotá (53,1%). (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006)

*Yabrak “Cocina Fusión”* se enfoca en la población que haga parte de la clase media alta, teniendo en cuenta que la población económicamente activa, PEA, que reside en Usaquén, tiene

en su mayoría educación superior (63,6%); así mismo, el 24,3% tenía educación secundaria y el 11,2% educación primaria.

Adicionalmente, Usaquén fue la sexta localidad con mayor participación en el total de empleados de la ciudad, 213 mil personas). Así mismo, la tasa de ocupación de la localidad (57,6%) supera la de la ciudad (55,1%), y es la sexta más alta entre las localidades. Las actividades que más ocuparon personas residentes en Usaquén fueron: servicios sociales, comunales y personales (32,5%), comercio, hoteles y restaurantes (20%), actividades inmobiliarias (14,7%), e industria manufacturera (13,9%). El porcentaje de servicios sociales, comunales y personales es el tercero más alto entre las localidades, después de Teusaquillo y Chapinero. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006)

Por lo anterior, se puede evidenciar que el sector gastronómico, tiene un porcentaje importante en cuanto a la disminución de desempleo en la localidad ofreciendo diferentes puestos. Adicionalmente, es importante resaltar que la mayoría de la población cuenta con educación superior, lo cual puede aportar positivamente al establecimiento, ya que pueden interesarse en aprender de otra cultura (árabe), conocer su cocina tradicional y parte de sus costumbres.

#### **8.2.4. Análisis Tecnológicos.**

En Colombia se presenta un constante fortalecimiento de las TIC dando una respuesta a un entorno dinámico y cambiante, con el fin de implementar y desarrollar un crecimiento e innovación procesos de crecimiento e innovación en los hogares, industrias, producción, agrícola, entre otros.

El sector de las TIC en Colombia tiene como máximo ente rector el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC), desde donde se establecen las directrices de política y se soporta la normativa. De acuerdo con el esquema organizacional e institucional del

sector de las TIC y su interacción con el sector agropecuario, en el país el marco de referencia establecido en el ámbito. (Pectia, 2016)

Según la BBC *“La era de los utensilios de cocina digitales”* ya existen refrigeradores que tienen incluida una pantalla similar a la de una tableta con wi-fi y una tecnología que funciona como los códigos de barra que se escanean ofrecen la posibilidad de ponerles etiquetas a los alimentos, incluyendo su fecha de expiración. También han creado utensilios como; Chop-syc es una pantalla táctil interactiva y con variedad de funciones que hace las veces de una tabla de picar, este utensilio permite calcular el peso de los ingredientes, proponer recetas y ajustar las cantidades necesarias de los productos que se necesitan en la preparación de un plato dependiendo del número de comensales. También añadir víveres a la lista de compras y hacer la solicitud para adquirirlos en el supermercado a través de internet. También impresoras 3D capaces de crear diferentes productos, como chocolate y ravioli, a partir de cierto número de ingredientes, siempre y cuando sean blandos. (Wall, 2013)

Para *Yabrak “Cocina Fusión”* es necesario estar informado de los diferentes avances tecnológicos relacionados a restaurantes, para implementarlos y brindarle a cada uno de los comensales mayor comodidad por medio de la tecnología.

Adicionalmente, las aplicaciones y diferentes avances ayudan a mantener a los comensales informados e involucrados en las propuestas de valor que le queremos brindar, aportando sus sugerencias y retroalimentaciones. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011)

### **8.2.5. Análisis Ecológico.**

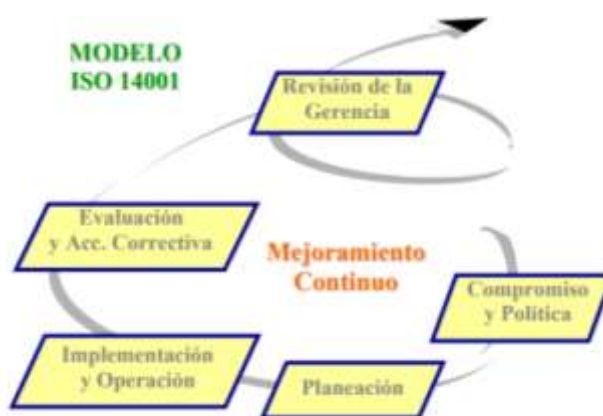
El Sistema de Gestión Ambiental es la parte del sistema general de manejo administrativo y técnico que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar,

implementar, llevar a efecto, revisar y mantener la política ambiental de la organización, con el fin de alcanzar una mayor competitividad.

Es de gran importancia tener en cuenta cada uno de los requisitos que se deben implementar en *Yabrak “Cocina Fusión”*, ya que por el descuido de diferentes sectores económicos y la población en general, actualmente se están evidenciando catástrofes naturales y deterioro en el ecosistema, es de aclarar, que esto es producto de la contaminación en cuanto al mal manejo de los residuos sólidos, químicos, entre otros.

La norma cuyo otorgamiento significa que un sistema de gestión ambiental cumple con estándares internacionalmente definidos y reconocidos es la ISO 14001 (International Organization for Standardization). Establece los requisitos de un sistema de administración ambiental, que permiten a una organización formular políticas y objetivos, tomando en cuenta los requisitos legislativos y la información sobre los impactos ambientales significativos. Se aplica a los aspectos ambientales que una organización puede controlar y sobre los cuales puede esperarse tenga una influencia. (Área metropolitana del Valle, 2005)

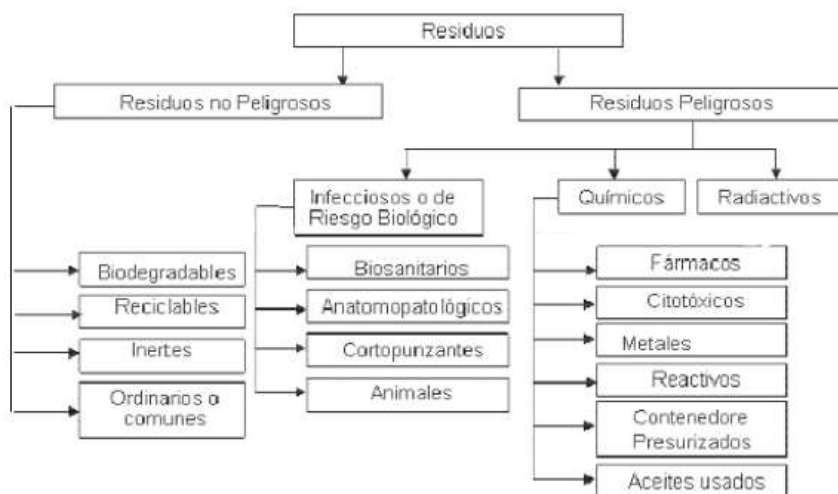
Ilustración 5 Modelo ISO 14001



Fuente: (Área metropolitana del Valle, 2005)

Por otra parte, es necesario tener en cuenta la clasificación para la regulación de la gestión integral y responsable de los recursos y su disposición.

Ilustración 6 Clasificación de Residuos



Fuente: (INVIMA, 2000)

### 8.2.1. Matriz DOFA.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se realizó una investigación exhaustiva del análisis interno y el análisis externo, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan directamente al restaurante *Yabrak “Cocina Fusión”*, las cuales se pueden evidenciar en la siguiente ilustración.

Tabla 6 Matriz DOFA

MATRIZ FODA			
<i>Yabrak “Cocina Fusión”</i>			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
Suelen generar ventajas competitivas	Suelen generar problemas	Suelen generar acciones productivas	Son situaciones del entorno

No.	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1	Productos innovadores y ambiente creativo.	Poco acceso a fuentes de financiamiento.	Tendencia del consumidor a alimentarse fuera de casa.	Preferencias a la gastronomía ya conocida.
2	Recetas originales.	Insuficiencia en la cantidad de puntos de venta.	Orientación de nichos de mercado específicos (menú infantil) (plato del día, etc.).	Entrada de competidores con el mismo formato de restaurante
3	Excelente servicio al cliente, grato y familiar.	Poco reconocimiento al ser nuevos en el mercado	Generación de empleo en el sector.	Alta concentración de competidores entorno al sector gastronómico
4	Tecnología avanzada.	Falta de talento humano especializado	Crecimiento rápido del mercado, mediante convenios	Crecimiento lento del mercado
5	Contar con la más alta calidad de personal de servicio.	La demanda puede variar según la temporada	Fácil acceso a nuestros clientes por medio de la tecnología	Cambios en las políticas comerciales que afecten directamente nuestro servicio

Fuente: Formato Formularios Estratégicos, Elaboración Propia

Tabla 7 Matriz DOFA y Estrategias

No	Estrategias FO		Estrategias FA
<b>F1-O1</b>	Debido a los productos innovadores, el ambiente creativo y la tendencia de consumidor a alimentarse fuera de casa se podrán ofrecer los productos con mayor facilidad.	<b>F1-A1</b>	Al brindar productos innovadores y un ambiente creativo, los clientes van a tener mayor preferencia a la gastronomía ya conocida.
<b>F2-O2</b>	Por medio de recetas originales, se brindará la orientación de cada nicho de mercado	<b>F2-A2</b>	Gracias a las recetas originales no afectará representativamente la entrada de competidores con el mismo formato de restaurante
<b>F4-O3</b>	Por medio de la tecnología avanzada y los convenios que se generen con bolsas de empleo, se podrá generar empleo en el sector.	<b>F3-A3</b>	Por medio del excelente servicio al cliente, grato y familiar, los clientes preferirán YABRAK a pesar de la alta concentración de competidores en el sector gastronómico
<b>F3-O4</b>	Gracias al excelente servicio al cliente, grato y familiar se agilizará el crecimiento en el mercado, pues el servicio hace parte fundamental de las variables que se	<b>F4-A4</b>	Mediante la implementación de la tecnología avanzada, se va a mitigar el crecimiento lento del mercado



	tienen en cuenta al momento de elegir un restaurante donde almorzar o cenar.		
<b>F5-05</b>	Al contar con la más alta calidad de personal de servicio, se tendrá fácil acceso a nuestros clientes por medio de la tecnología.	<b>F5-A5</b>	Al contar con la más alta calidad de personal de servicio, se mitigarán los efectos producto a los cambios en las políticas comerciales que afecten directamente nuestro servicio.
<b>No</b>	<b>Estrategias DO</b>		<b>Estrategias DA</b>
<b>D1-O4</b>	Debido a la oportunidad de crecer con gran velocidad en el mercado gracias a los convenios que se realizarán, se podrá subsanar el poco acceso a fuentes de financiamiento, pues la organización no necesitará acudir a ellas.	<b>D3-A1</b>	Teniendo en cuenta que al ser nuevos en el mercado no tenemos el reconocimiento y las preferencias del consumidor a la gastronomía ya conocida, por lo cual es necesario implementar fuertes campañas publicitarias
<b>D2-O2</b>	Mediante la orientación de nichos de mercado específicos (Menú infantil, plato del día, etc.) se subsanará la insuficiencia en la cantidad de puntos de venta.	<b>D5-A4</b>	Con respecto al crecimiento lento en el mercado y la demanda que puede variar según la temporada por lo cual será pertinente realizar promociones para atraer clientes al restaurante

<b>D3-O1</b>	Gracias a las tendencias del consumidor a alimentarse fuera de casa, se obtendrá reconocimiento a pesar de ser nuevos en el mercado.	<b>D4-A5</b>	Por la falta de talento humano especializado y los cambios en políticas comerciales que afecten directamente nuestro servicio, será necesario realizar negocio con los proveedores pequeños y buscar talento humano especializado que haga parte de la organización.
<b>D4-O3</b>	Gracias a la intención de incrementar el empleo en el sector, <i>Yabrak “Cocina Fusión”</i> podrá contar con talento humano especializado.	<b>D1-A3</b>	Por el poco acceso a fuentes de financiamiento y la alta concentración de competidores entorno al sector económico es de suma importancia impulsar nuestra capacidad de negociación para evitar que las fuentes de financiamiento realicen inversiones en otros restaurantes y se interesen en nuestro plan de negocio
<b>D5-O5</b>	Gracias al fácil acceso a nuestros clientes por medio de la tecnología, se puede controlar la variabilidad en la demanda según la temporada.	<b>D2-A2</b>	La insuficiencia en la cantidad de puntos de venta y la entrada de competidores entorno al sector gastronómico nos permite considerar iniciar una búsqueda de nuevos inversores, con el fin de ampliar los puntos de venta y así el nicho y las zonas en las cuales se ofrecerá nuestro servicio

Fuente: Formato Formularios Estratégicos, Elaboración Propia

## 9. Plan de Mercadeo

### 9.1. Análisis de Mercado

#### 9.1.1. Definición del nicho de mercado y tipo de investigación

A continuación, se observará el nicho de mercado elegido por las emprendedoras y el tipo de investigación que se realizará para poder obtener la información necesaria para analizar todas las variables que hacen parte de la creación de un restaurante de cocina fusión árabe-colombiano.

##### 9.1.1.1. Nicho de mercado.

Los clientes potenciales de *Yabrak “Cocina Fusión”* son las personas que buscan una experiencia inigualable, debido a que presenciarán la fusión entre la cocina árabe y colombiana. Por otra parte, tendrán un acercamiento a las culturas mencionadas anteriormente, por medio de la ambientación, las presentaciones y shows en vivo.

Adicionalmente, *Yabrak “Cocina Fusión”* está dirigido a: hombres y mujeres ejecutivos (empleados) y familias entre los 18 y 50 años de clase socioeconómica media alta (estratos 4, 5 y 6) que tengan interés en la cocina árabe, colombiana o cocina fusión. No obstante, los productos pueden ser consumidos por personas de cualquier edad y clase socioeconómica.

##### 9.1.1.2. Tipo de Investigación.

La presente investigación se realizará de tipo exploratorio pues con ella se explicarán las variables que afectarían positiva o negativamente el plan de negocio.

##### 9.1.1.3. Recolección de Datos.

###### 9.1.1.3.1. Metodología de recolección de datos.

###### a) Cuantitativa

Se realizó una encuesta ([anexo 1](#)) en la cual se recolectó la siguiente información:

Edad, conocimiento de comida árabe, comida colombiana, comida fusión, frecuencia de consumo, preferencia para el nombre del restaurante y entre otras, la cual fue respondida mediante la herramienta de encuestas de Google.

b) Cualitativa

Las emprendedoras asistieron a los restaurantes marcados como competencia directa e indirecta, en donde bajo un proceso de observación se determinaron factores y atributos de estos y, ayudaron a identificar oportunidades de mejora y valores agregados con el fin de realizar mejoras a la construcción de *Yabrak “Cocina Fusión”*

**9.1.1.3.2. Herramienta utilizada para la Investigación.**

La herramienta utilizada para realizar la investigación será la encuesta, la cual se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean analizados con determinados errores y confianzas a una población (Grande, 2005).

**9.1.1.4. Muestra.**

**9.1.1.4.1. Método de Selección de Muestra.**

El método de selección de la muestra será el muestreo aleatorio simple: El muestreo aleatorio simple es un procedimiento de muestreo probabilístico que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado. (QuestionPro, 2018)

La herramienta utilizada para adquirir la información del estudio de mercado fue mediante una encuesta ([Anexo 1](#)) realizada a 125 personas pertenecientes al nicho de mercado elegido por las emprendedoras.

#### 9.1.1.4.2. Tamaño de la Población.

Con el fin de recaudar información verídica para el análisis del mercado, se determinó que la población total ubicada en Usaquén de clase socioeconómica media alta (estratos 4, 5 y 6) entre 18 y 50 años es la siguiente:

Tabla 8 Tamaño Población

Población total en Usaquén	475.275	Estrato 4	38,90%
<b>Total Población entre 18-50 años</b>	<b>106.550</b>	Estrato 5	17,46%
		Estrato 6	27,97%
		<b>Total Estrato 4, 5 y 6</b>	<b>84,33%</b>
Formula	Total Población 18 años-50 años * Total estrato 4, 5 y 6		
<b>TOTAL POBLACION</b>	<b>106.550* 84,33% = 89.854</b>		

Fuente: (Secretaria del Habilidad, 2018), elaboración propia.

También, se tuvo en cuenta la cantidad de hogares conformados de 3, 4 o más personas, siendo 92.032 de la población total de 475.275. (Secretaria del Habilidad, 2018)

#### 9.1.1.4.3. Tamaño de la Muestra.

Nivel de Confianza: 95%	Margen de error: 10%	Tamaño de la población: 89.854
-------------------------	----------------------	--------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 7 Tamaño Muestra

Margen: 10%  
 Nivel de confianza: 95%  
 Poblacion: 89854

Tamaño de muestra: 96

#### Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra  
 Z= Nivel de confianza deseado  
 p= Proporcion de la poblacion con la caracteristica deseada (exito)  
 q= Proporcion de la poblacion sin la caracteristica deseada (fracaso)  
 e= Nivel de error dispuesto a cometer  
 N= Tamaño de la poblacion

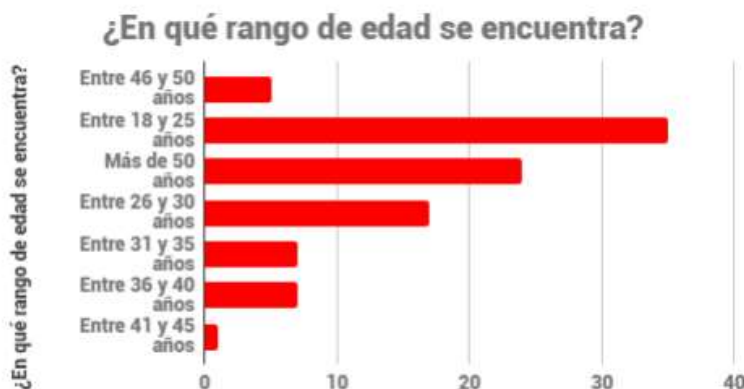
$$n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{z^2(p*q)}{N}}$$

Fuente: (Calculadora de Muestras, 2018)

#### 9.1.1.4.4. Encuesta, Resultados y Análisis.

Los resultados de la encuesta realizada al nicho de mercado determinado anteriormente fueron los siguientes:

Gráfica 4 ¿En qué rango de edad se encuentra?



Fuente: (Google Forms, 2018)

Con respecto a la muestra determinada el intervalo con más participantes para ¿En qué rango de edad se encuentra? es: Entre 18 y 25 años con 35 personas, seguido de más de 50 años con 24 personas, seguido de Entre 26 y 30 años con 17 personas y el menor corresponde al intervalo entre 41 y 45 años con 1 persona.

Gráfica 5 Ocupación



Fuente (Google Forms, 2018):

Para la pregunta “ocupación”, se evidencia que el 39,6% de la muestra se encuentra empleada, seguida del 24,0% que estudian y trabajan, por otro lado, el menor porcentaje lo obtienen las personas desempleadas con el 2,1% del total de la muestra.

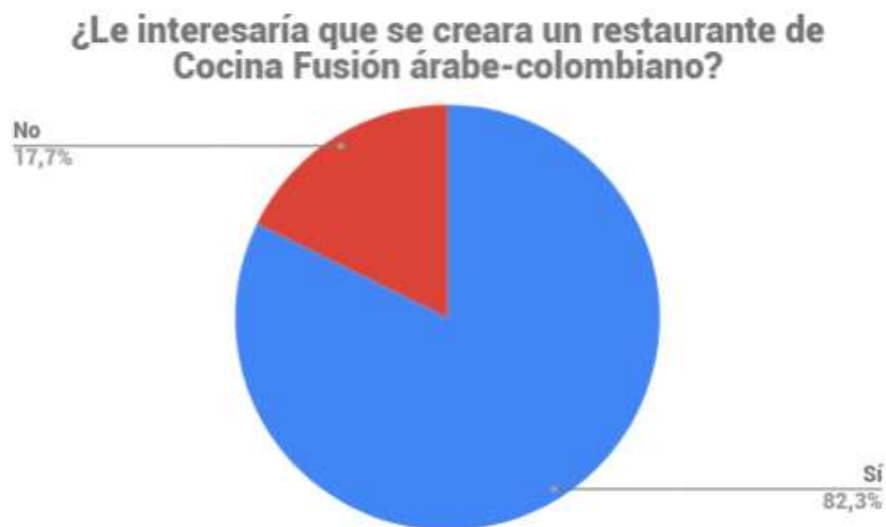
Gráfica 6 ¿Vive, trabaja o alguna vez ha visitado la Localidad de Usaquén?



Fuente: (Google Forms, 2018)

Para el recuento de ¿Vive, trabaja o alguna vez ha visitado la Localidad de Usaquén 91 personas respondieron que Sí y 5 personas respondieron que No.

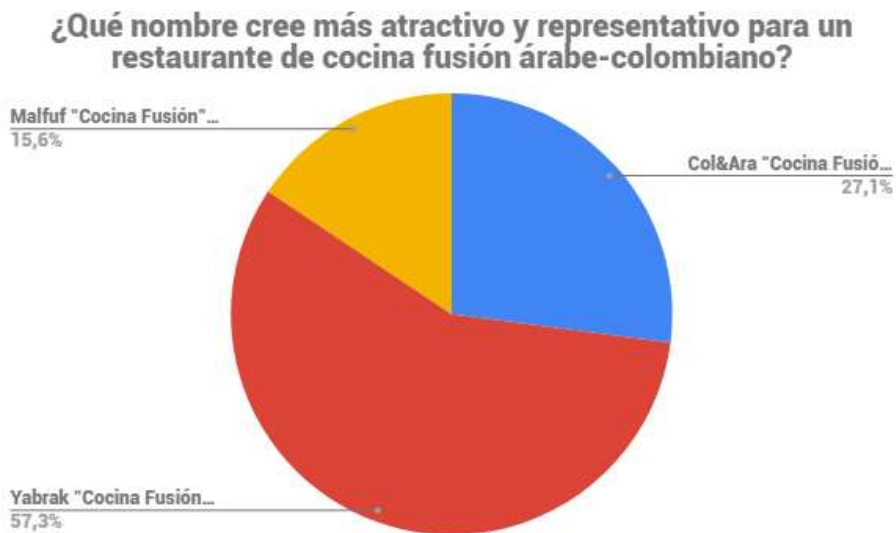
Gráfica 7 ¿Le gustaría que se creara un restaurante de Cocina fusión árabe-colombiano?



Fuente: (Google Forms, 2018)

Para la pregunta ¿Le gustaría que se creara un restaurante de Cocina fusión árabe-colombiano?, el 17,7% respondió No y el 82,3% de la muestra respondió Sí.

Gráfica 8 Qué nombre cree más atractivo y representativo para un restaurante de cocina fusión árabe-colombiano?

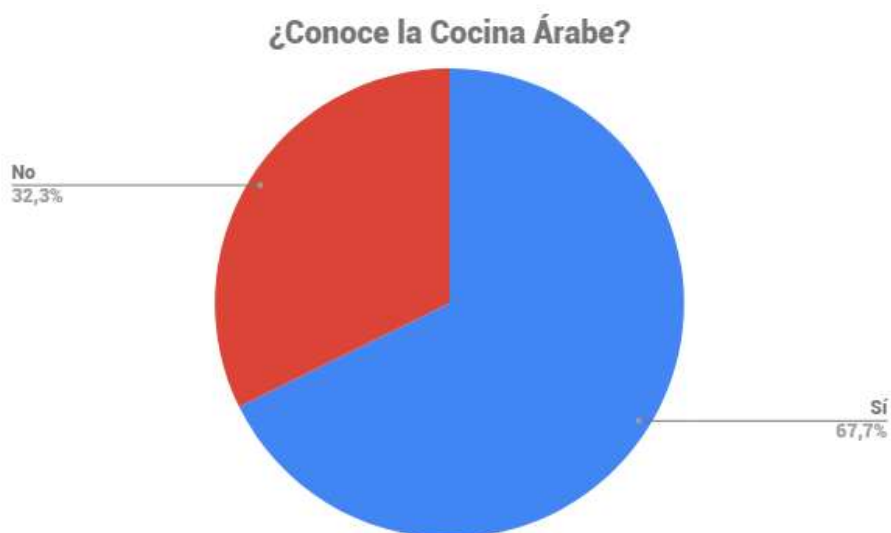


Fuente: (Google Forms, 2018)



Con respecto a la pregunta ¿Qué nombre cree más atractivo y representativo para un restaurante de cocina fusión árabe-colombiano?, el 57,3% eligió Yabrak “Cocina Fusión”, seguido de Col&Ara “Cocina Fusión” con el 27,1% y por último Malfuf “Cocina Fusión” con el 15,6% de votos.

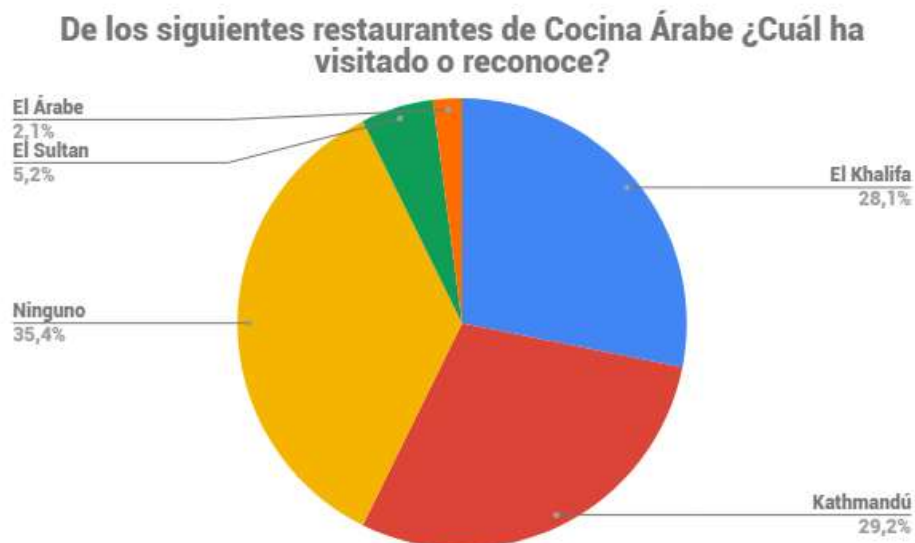
Gráfica 9 ¿Conoce la Cocina Árabe?



Fuente: (Google Forms, 2018)

Para ¿Conoce la Cocina Árabe? El 67,7% de la muestra respondió Sí, de otro modo el 32,3% de la misma respondió No.

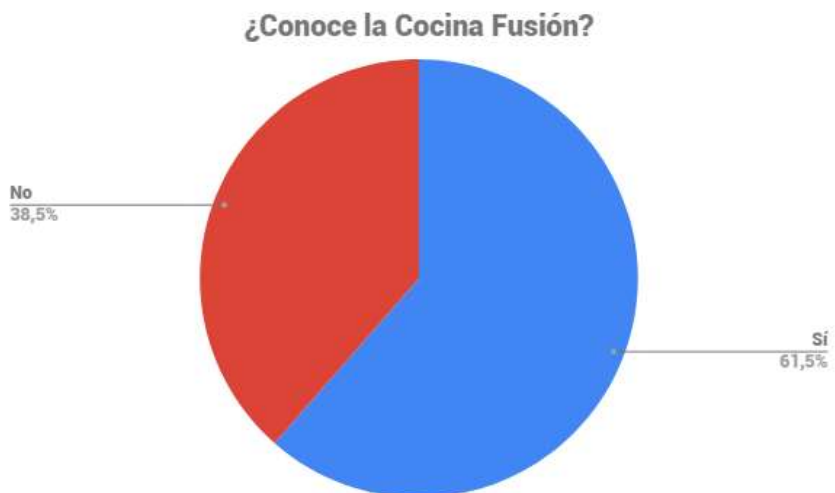
Gráfica 10 De los siguientes restaurantes de Cocina Árabe ¿Cuál ha visitado o reconoce?



Fuente: (Google Forms, 2018)

En relación con la pregunta, de los siguientes restaurantes de Cocina Árabe ¿Cuál ha visitado o reconoce?, el 35,4% de la muestra indica Ninguno, seguido de El Khalifa con el 28,1% y Kathmandú con el 29,2%.

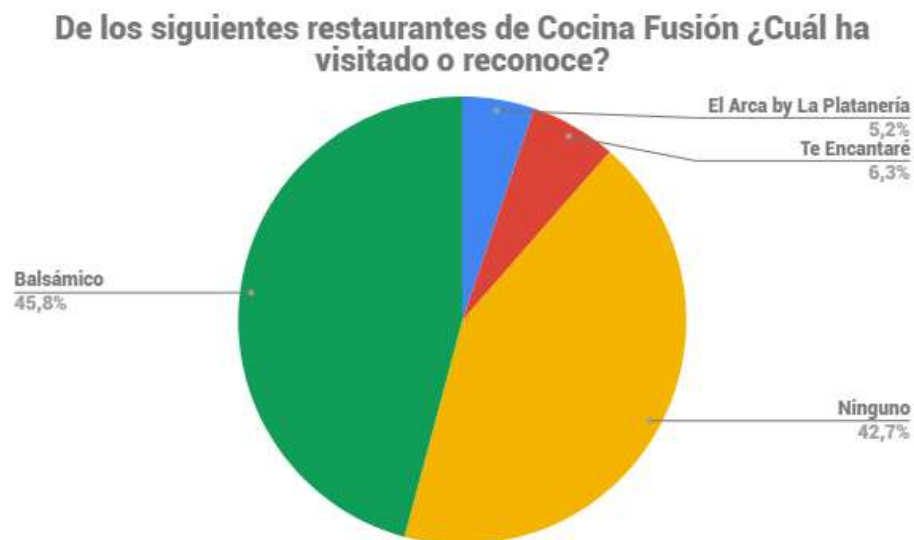
Gráfica 11 ¿Conoce la Cocina Fusión?



Fuente: (Google Forms, 2018)

Para ¿Conoce la Cocina Fusión? El 61,5% de la muestra respondió Sí y el 38,5% de la misma respondió No.

Gráfica 12 De los siguientes restaurantes de Cocina Fusión ¿Cuál ha visitado o reconoce?



Fuente: (Google Forms, 2018)

El recuento, de los siguientes restaurantes de Cocina Fusión ¿Cuál ha visitado o reconoce? El 42,7% de la muestra indica Ninguno, seguido de Balsámico con el 45,8%.

Gráfica 13 ¿Con qué frecuencia almuerza o cena en familia los fines de semana fuera de su casa?



Fuente: (Google Forms, 2018)

Para el recuento de ¿Con qué frecuencia almuerza o cena en familia los fines de semana fuera de su casa?, el 59,4% respondió a veces, seguido del 35,4% casi siempre y el 5,2% de la muestra que respondió siempre.

Gráfica 14 ¿Cuánto tiempo en promedio dedica a su almuerzo los fines de semana en familia (fuera de casa)?

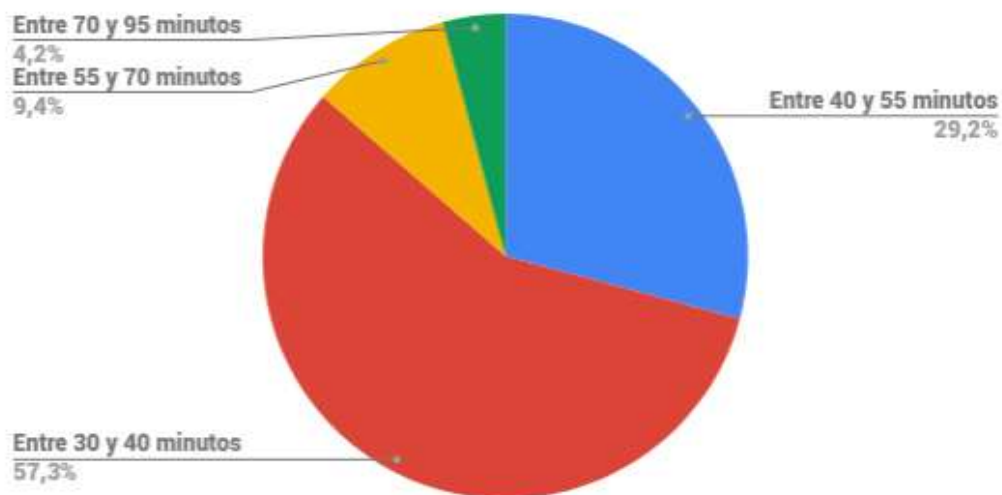


Fuente: (Google Forms, 2018)

Con respecto a ¿Cuánto tiempo en promedio dedica a su almuerzo los fines de semana en familia (fuera de casa)? 41,7% de las personas respondieron entre 55 y 70 minutos, seguido de 21,9% personas que consideran más de 95 minutos y 16,7% de las personas que respondieron que entre 70 y 95 minutos.

Gráfica 15 ¿Cuánto tiempo en promedio dedica a su almuerzo entre semana (lunes a viernes)?

### Cuanto tiempo en promedio dedica a su almuerzo entre semana (de lunes a viernes)

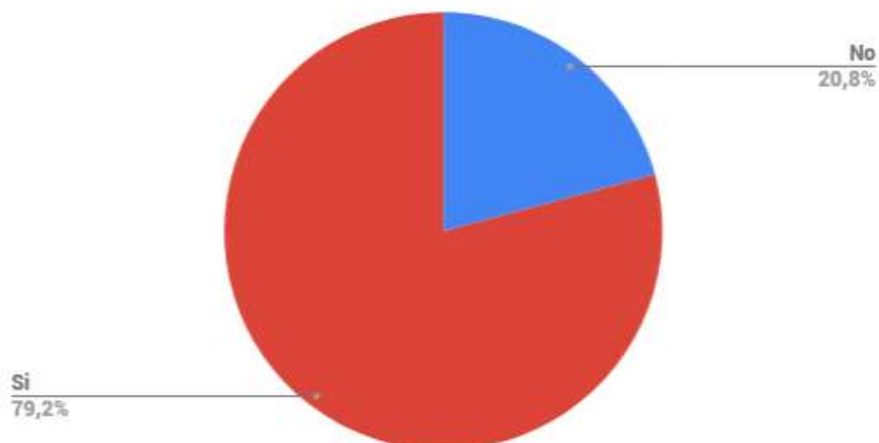


Fuente: (Google Forms, 2018)

Para la pregunta ¿Cuánto tiempo en promedio dedica a su almuerzo entre semana (lunes a viernes)? 57,3% de las personas de la muestra respondieron que tardan entre 30 y 40 minutos almorzando entre semana, seguido de 29,2% personas respondieron que entre 40 y 55 minutos.

Gráfica 16 ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por tener shows en vivo (presentaciones y música de la cultura árabe y colombiana)

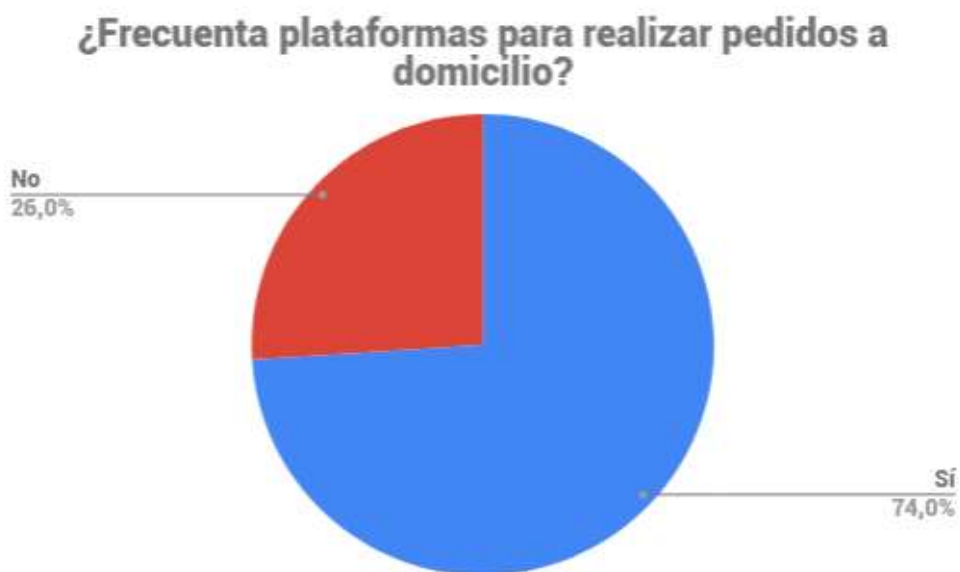
### Estaría dispuesto a pagar un poco más por tener shows en vivo (presentaciones y música de la cultura árabe y colombiana)



Fuente: (Google Forms, 2018)

El 79,2% de la muestra considera que Sí estaría dispuesto a pagar un poco más por tener Shows en vivo, el 20,8% respondió que No estaría dispuesto a pagar un poco más por tener Shows en vivo.

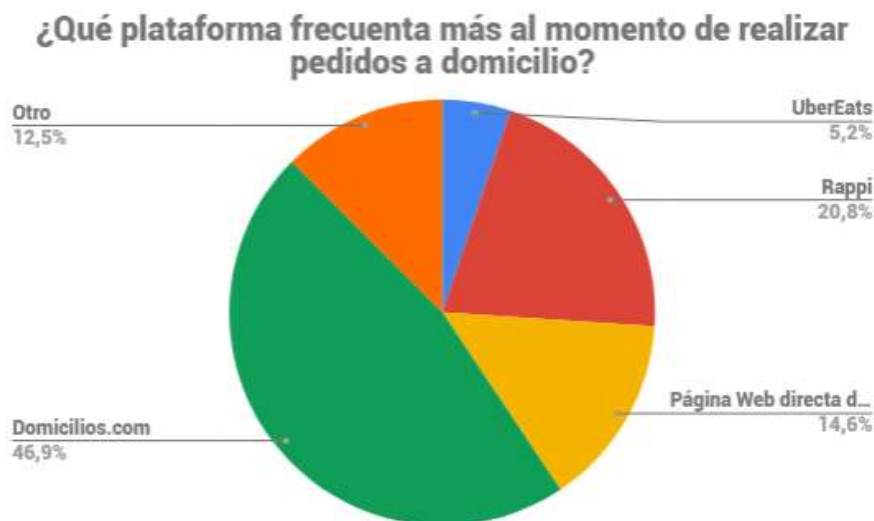
Gráfica 17 ¿Frecuenta plataformas para realizar pedidos a domicilios?



Fuente: (Google Forms, 2018)

Para ¿Frecuenta plataformas para realizar pedidos a domicilios? El 74,0% respondió Sí y el 26,0% respondió No.

Gráfica 18 ¿Qué plataforma frecuenta más al momento de realizar pedidos a domicilio?



Fuente: (Google Forms, 2018)

Para el recuento ¿Qué plataforma frecuenta más al momento de realizar pedidos a domicilio, el 44,8% frecuenta Domicilios.com, seguido del 20% con Rappi y el 16,8% que realiza sus pedidos por la Página Web directa del sitio.

Con respecto a la competencia, la encuesta evidenció que el competidor más fuerte y más reconocido por la muestra es **EL KHALIFA** posicionado como el restaurante de cocina árabe más reconocido en la localidad de **Usaquén**, seguido por **BALSÁMICO** como el restaurante de cocina fusión más visita y/o reconocido por la muestra en la localidad de **Chapinero**, por otro lado, se evidencia un gran desconocimiento por parte de la muestra con respecto a la cocina árabe y la cocina fusión, lo cual obliga a las emprendedoras a implementar fuertes campañas publicitarias que permitan llegar a los las personas que jamás han consumido comida árabe o han experimentado la cocina fusión, *Yabrak “Cocina Fusión”* se dispondrá a ser el restaurante en el cual los consumidores con desconocimiento a lo mencionado anteriormente, puedan probar y vivir experiencias inexploradas, lo cual permitirá que *Yabrak “Cocina Fusión”* se posicione

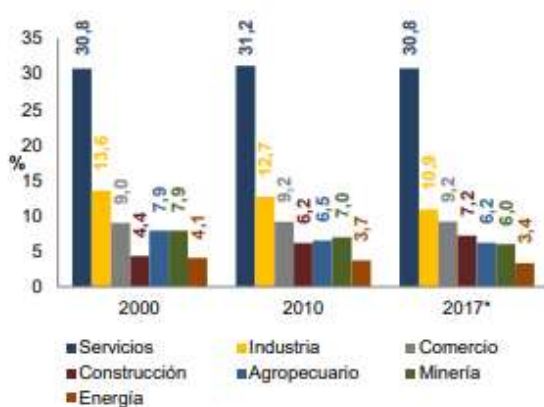
satisfactoriamente en la mente de los consumidores y se posiciona satisfactoriamente en el mercado.

### 9.1.2. Análisis del sector y de la compañía

En la región de Cundinamarca y Bogotá D.C. se encuentran concentrados los servicios que generan en mayor parte el PIB del 67% tendencia que se halla en las principales economías del país. Bogotá es la Ciudad que se ha caracterizado por tener la mayor participación en actividades de servicio, contando con un 89% y en el resto de Colombia con el 29% (Camara de Comercio de Bogota, 2004).

Por otro lado, cabe resaltar la gran participación que tiene el sector de servicios dentro del PIB al año 2017:

Ilustración 8 Participación sectorial dentro del PIB



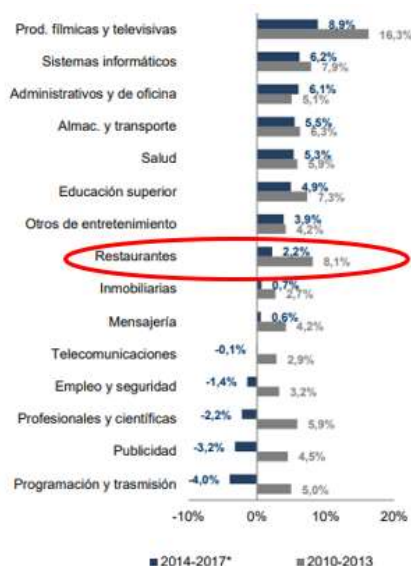
Fuente: (Asobancaria, 2017)

Demostrando así, que al año 2017 el sector de servicios generó participación en el PIB de un 30,8% superando significativamente a la Industria que obtiene un 10,9% y al comercio con un 9,2%.

Con respecto al crecimiento real promedio de los ingresos de los colombianos según su actividad de servicios, podemos tener en cuenta la siguiente ilustración:



### Ilustración 9 Ingresos por actividad de servicios



Fuente: (Asobancaria, 2017)

Con respecto a la ilustración anterior se puede observar que el nivel de ingresos ha disminuido considerablemente en el sector de servicios en Restaurantes de un 8,1% a un 2,2% lo que indica que gran parte de los restaurantes han tenido que ser cerrados, dando fuerza a los que se mantienen en el mercado.

Según la Encuesta Anual de Servicios del año 2015-2016 el consumo intermedio de restaurantes, catering y bares representa el 6,1% del 100% del consumo anual de servicios en el territorio colombiano, lo cual implica ser un porcentaje representativo para el mismo, pues a comparación de los otros servicios que se prestan en Colombia llega a ser uno de los porcentajes más altos junto con el alojamiento que obtiene un 12,9%, educación superior privada con el 12,8% y el desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos con un 9,4% de la totalidad del consumo. (DANE, 2015)

Lo anterior ofrece gran seguridad al momento de brindar el servicio mencionado, pues forma parte representativa del consumo y va en aumento. Implica un beneficio para el restaurante pues

al tener dicho porcentaje se pueden recibir grandes ingresos y se podrá alcanzar el punto de equilibrio en un menor tiempo al estimado.

Según la revista Dinero: El negocio de comidas por fuera del hogar está disparado: crece a más de 15% anual y ya vende \$30 billones. Los grandes conglomerados se están moviendo para dominar uno de los mercados más sólidos de la economía colombiana. (Dinero, 2015)

Dinero afirma que entre las 80 cadenas de comidas del país el 20% corresponde a cadenas de comida italiana, **árabe**, asiática, o mexicana, entre otras especialidades (Dinero, 2015), lo que implica una gran participación en el mercado para la comida árabe y otras especialidades entre ellas la “Cocina Fusión”.

## **9.2. Mezcla de Mercadeo**

Con respecto a la mezcla de mercadeo, se realizará el análisis de las cuatro P's (4P's) correspondientes a: Producto, Precio, Plaza y Promoción, identificadas a continuación

### **9.2.1. Producto/servicio.**

Bajo un ejercicio de observación detallada con respecto a los restaurantes de la ubicación geográfica que se propone para *Yabrak “Cocina Fusión”* (Usaquén) se pudo identificar que uno de los principales valores agregados de los mismos es la decoración, pues al ser restaurantes temáticos se permite decorar los mismos de modo que se sienta y se viva la cultura propuesta por cada uno de ellos. Al querer realizar una fusión entre la Cocina Árabe y colombiana, se permitirá decorar el restaurante unificando las dos culturas, con el fin de entretener a los comensales y que puedan identificar las diferencias entre las mismas.

a) Productos o servicios básicos: *Yabrak “Cocina Fusión”* es un restaurante innovador, que brindará un excelente servicio a sus comensales, donde podrán pasar un momento agradable en familia, amigos, compañeros, entre otros, también será un ambiente ideal para realizar negocios

en un lugar neutro, debido a que se brindará un excelente servicio acompañado de una excelente gastronomía fusión, mezclando la cocina árabe con la cocina colombiana en cada uno de sus productos.

b) Características básicas de los productos o servicios: Los productos que se ofrecerán serán: Entradas, platos fuertes y bebidas que combinan ingredientes de la cocina árabe y colombiana. Adicionalmente, los comensales podrán acumular puntos mediante la compra de cada uno de los productos, los cuales podrán usarse para redimirse por cursos de cocina para preparar alguno de los platos de la casa o tomando una clase de danza árabe. Por otra parte, con el fin de vivir una experiencia única, todos los fines de semana se realizarán presentaciones en vivo sobre la cultura árabe y/o colombiana en horarios específicos

c) Atributos Físicos: *Yabrak “Cocina Fusión”* será un restaurante de cocina fusión árabe-colombiano, se pretende destacar de forma visual, incrementado la presentación y estética de los platos, en el servicio también se destacará la amabilidad, calidad e información que el personal les ofrecerá a los comensales.

d) Nombre: El nombre de *Yabrak “Cocina Fusión”* se eligió por medio de una encuesta realizada a 96 personas ([Anexo 1](#)) el cuál fue elegido como el más atractivo y representativo entre las opciones. Yabrak significa Tabaquitos árabes y se especifica que será un restaurante de Cocina Fusión

e) Atributos Funcionales del producto o servicio: *Yabrak “Cocina Fusión”* tiene como objetivo principal ser reconocido por su alta calidad, y por este motivo se realizarán visitas a los proveedores, donde se garantice que la materia prima es de primera clase, se implementarán todos los requisitos necesarios para cumplir con la ISO 9001 y la ISO 14001. Adicionalmente, la marca será promocionada por medio de redes sociales, convenio con empresas y lo más importante

mediante la voz a voz de cada uno de nuestros comensales. Finalmente, mediante el excelente equipo de trabajo y el control digitalizado de la organización se cumplirá el crecimiento y sostenibilidad del restaurante de forma rentable.

### 9.2.2. Precio.

Actualmente, el precio es considerado una de las variables que comprenden el marketing, esto es el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado elegido. En este concepto un objetivo fundamental en marketing es el estudio de la relación que existe entre la demanda y las variables explicativas de la misma (Variables fuera del control de la empresa y Variables bajo el control de la empresa) (Castañeda, 2009) Al fijar un precio no se debe interpretar esta acción como el precio más bajo, hay que tener en cuenta las características que se incluyen dentro del precio, tanto las variables internas de la empresa, como las externas; el precio de la competencia, los costos de producción, las utilidades que se esperan, entre otros.

Como estrategia de precio se propone tener en cuenta el costo de la producción y las utilidades esperadas para poder ajustar los precios de modo que se obtengan ganancias inmediatas por cada producto que se venda.

Tabla 9 Costo VS Precio

<b>Costos platos del día</b>		
<b>Plato</b>	<b>COSTO</b>	<b>PRECIO</b>
Lunes (lomo asado)	\$ 8.794	\$ 12.500
Martes (carne gratinada)	\$ 7.188	\$ 12.500
Miércoles (alitas de pollo)	\$ 7.501	\$ 12.500
Jueves (pinchos)	\$ 7.709	\$ 12.500

Viernes (pechuga gratinada)	\$ 7.188	\$ 12.500
<b>Costos platos de la carta</b>		
Shawarma carne	\$ 8.988	\$ 17.500
Shawarma pollo	\$ 5.711	\$ 17.500
Shawarma mixto	\$ 3.940	\$ 17.500
Picada fusión con yuca frita	\$ 14.241	\$ 24.000
Picada fusión con papa francesa	\$ 14.902	\$ 24.000
De lomo	\$ 10.075	\$ 18.000
De pechuga	\$ 6.964	\$ 18.000
<b>Menú infantil</b>		
Carne	\$ 3.210	\$ 13.500
Pechuga	\$ 2.703	\$ 13.500
Mixto	\$ 2.957	\$ 13.500
Mini shawarma carne	\$ 3.323	\$ 13.500
Mini shawarma pollo	\$ 2.514	\$ 13.500
Mini shawarma mixto	\$ 1.921	\$ 13.500
<b>Entradas</b>		
Chicharrones y yuca con labneh	\$ 3.798	\$ 11.000
Pan árabe con hogao y guacamole	\$ 3.603	\$ 8.500
Falafel con labneh	\$ 5.887	\$ 10.000
<b>Bebidas</b>		
Jugos naturales	\$ 477	\$ 6.000

Limonas especiales	\$ 1.573	\$ 7.500
--------------------	----------	----------

Fuente: Elaboración Propia

### 9.2.3. Plaza.

*Yabrak "Cocina Fusión"* estará ubicado en la Localidad de Usaquén en la Carrera 5 # 117-39

Bogotá D.C.

Ilustración 10 Ubicación Yabrak "Cocina Fusión"



Fuente: (GoogleMaps, 2018)

Se debe tener en cuenta los beneficios que se le ofrecerán a los comensales y los beneficios que ellos le otorgan al restaurante.

Al ser un restaurante de Cocina Fusión se debe destacar dicha mezcla entre las dos culturas y la forma en que se desean relacionar. La decoración, el ambiente y el glamur del lugar jugarán un papel fundamental en la conquista del gusto y deseo de los comensales para asistir al restaurante con el fin de hacer que se sientan relacionados con la mezcla de las dos culturas de manera sensitiva, tanto visual, auditiva y gustativa.

Se pretende decorar el restaurante fusionando las dos culturas, en donde se podrán encontrar cortinas, sofás, mesas, espejos, entre otras decoraciones representativas de las dos culturas.

La estrategia de venta es aprovechar la fusión que se ofrece “árabe-colombiana” frente a la competencia y ofrecerle a los comensales, platos y ambientes a los que no están acostumbrados y de ese modo fidelizarlos.

#### **9.2.4. Promoción.**

Para la inauguración del *Yabrak “Cocina Fusión”* se realizará un cartel el cual se ubicará en la fachada del local donde el restaurante funcionará, indicando: quienes somos, que vendemos y la fecha y hora exacta de la apertura del restaurante, contando también con promociones especiales para el día de la apertura de este. También se realizarán y distribuirán dípticos de presentación a los amigos y vecinos más cercanos, los cuales contarán con un cupón redimible el día de la inauguración el cual contará con un descuento especial.

*Yabrak “Cocina Fusión”* contará con su propia página web, la cual será creada por Valentina Farah, publicista. También contará con espacio en las redes sociales, como Facebook e Instagram, donde mostrará al público, la información correspondiente a la ubicación, una descripción del restaurante, su ambiente y los platos que ofrece, así como fotos de las entradas, bebidas, postres y platos fuertes y de restaurante en general.

Otro método de promoción del restaurante será por la publicidad voz a voz, pues se espera que gracias a las buenas experiencias de los comensales el restaurante se dé a conocer por las buenas opiniones de estos y así lograr expandirse y posicionarse en la mente del consumidor como un restaurante de cocina fusión único en la localidad de Usaquén.

El logo de la organización fue creado utilizando el nombre de la organización *Yabrak* en color PATRON P 52-15C, tipo de fuente ArabDancesMediumItalic y tamaño 281 pt, bajo el nombre, se

especifica el tipo de cocina que implementará el restaurante *Cocina Fusión* en color PRATRONE P 156–16C, tipo de fuente Caviar Dreams y tamaño 113 pt.

Ilustración 9 Logo



Fuente: Valentina Farah, Publicista

### 9.3. Clientes

Tipo de compradores potenciales, segmentados por actividad, edad, estrato socioeconómico, nivel, ubicación, ingresos, hábitos, estilos de vida, volumen de compras, conducta de compra, entre otros.

A continuación, se evidenciarán los tipos de clientes a los que *Yabrak “Cocina Fusión”* quiere llegar, teniendo en cuenta la participación, el perfil, comportamiento y conclusiones:

#### a) Clientes

Tabla 10 Clientes

Tipo de cliente	Participación	Perfil	Comportamiento	Conclusiones y acciones
Familia	40%	Familiar que pertenezcan a la clase socioeconómica media alta, que	No le importa gastar en cosas que le gusta. Busca calidad, marca, un producto exclusivo y moderno. Es exigente	Realizar estudios de satisfacción permanente con el fin de evidenciar el grado de satisfacción y



		disfruten de pasar momentos juntos	con sus compras y se preocupan por el bienestar de sus hijos.	garantizar la fidelización.
Ejecutivos (empleados)	60%	Hombres y mujeres entre 18 y 50 años con poder adquisitivo, pertenecientes a clase socioeconómica media alta	Buscan un lugar agradable y tranquilo, donde puedan tratar temas de negocios, o disfrutar de un momento agradable con sus compañeros de trabajo.	Se realizará un estudio de satisfacción permanente y se evaluará la opción de hacer convenios con empresas para ofrecer un precio más asequible.

Fuente: Propia

**b) Localización geográfica de los clientes:** *Yabrak “Cocina Fusión”* estará ubicado en la localidad de Usaquén, por lo cual la localización geográfica son los clientes de la localidad de Usaquén y los empresarios que se encuentran en esta zona.

Ilustración 11 Mapa Bogotá por Localidades



Fuente: (Bogotá Turística, 2013)

#### 9.4. Competencia

**Yabrak “Cocina Fusión”** cuenta con competidores tanto directos como indirectos, los directos son los restaurantes de cocina fusión en la localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá. Por otro parte, la competencia indirecta son los otros restaurantes que se encuentran en la localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá principalmente de comida árabe o colombiana, entre los más fuertes están:

##### 9.4.1. Competencia Directa.

Restaurantes de Cocina Fusión Localidad Usaquén, ciudad Bogotá D.C

##### a) **Te Encantaré**

Te Encantaré es el único restaurante afrodisíaco de Bogotá, con una ambientación llena de arte, gastronomía, placeres, sensualidad y buen gusto. Abrió sus puertas hace más de 9 años y está ubicado en la reconocida zona de la capital, Usaquén. Es un lugar ideal para pasar momentos románticos en pareja o disfrutar de una velada íntima entre amigos, por su ambiente espacioso, sobrio y privado, amenizado con la mejor música. Un lugar ideal para pasar momentos

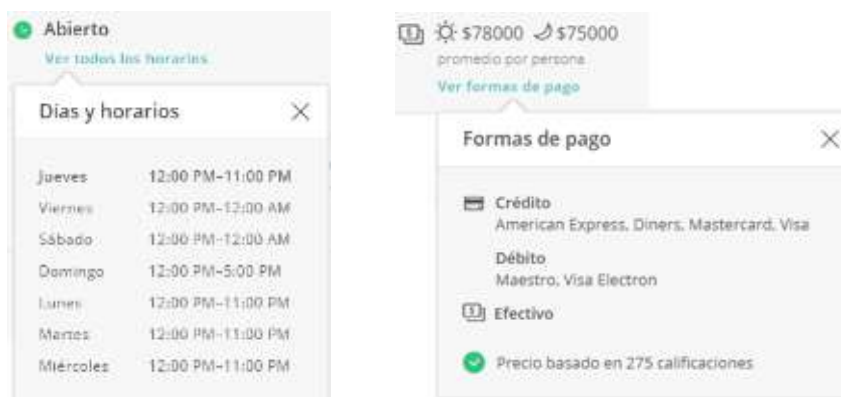
inolvidables. El menú es muy variado, opciones de mariscos, carnes, costillas, entre otros de exquisita presentación, brindando así, platos innovadores que complacen a todos los gustos. Para iniciar, la entrada recomendada es Trío de placeres y emociones, ceviche de tres pasos, icónico de la casa, como plato fuerte se encuentra Pasión a oscuras compuesto por risotto con salmón ahumado, gambas y almejas blancas, con aderezo de alioli de yogurt griego, crocantes y salsa de la casa. (Restorando, 2018)

Ilustración 12 Te encantaré



Fuente: (Te Encantaré Restaurante, 2018)

Ilustración 13 Horarios y Formas de Pago Te Encantaré



Fuente: (Restorando, 2018)

Ilustración 14 Ubicación y Servicios Te Encantaré



Fuente: (Restorando, 2018)

## b) Balsámico

En Usaquén encontramos otra sucursal de la reconocida cadena Balsámico. Un barrio tranquilo y acogedor y que ya es habitual que en las noches cobre vida gracias a las tiendas y el comercio que lo rodea.

Al igual que en otras sedes, aquí podremos encontrar una rica oferta de platos con tendencia a la cocina mediterránea, fusión y parrilla para comer de forma rica y saludable. Dentro de su menú se destacan la pechuga de espinaca gratinada, el salteado peruano y la punta de anca. En las bebidas el restaurante cuenta con bartender para que podamos elegir siempre la mejor opción para acompañar cada plato: desde tequila, ginebra, ron Bacardí blanco, triple sec, vodka, crema de coco, brandy, ron oscuro, wiskey y hasta ginger.

El restaurante cuenta con tres espacios: un salón en el primer piso apto para compartir en familia, un segundo piso con ambiente más privado e íntimo para cenar en pareja, y una terraza abierta al aire libre y con música en vivo, en donde podremos disfrutar una salida con amigos al son de unos buenos tragos (Restorando, 2018).

Ilustración 15 Balsámico



Fuente: (Restorando, 2018)

Ilustración 16 Horario y Formas de Pago Balsámico

**Abierto**  
[Ver todos los horarios](#)

**Días y horarios** ✕

Jueves	12:00 PM-11:00 PM
Viernes	12:00 PM-12:00 AM
Sábado	12:00 PM-12:00 AM
Domingo	12:00 PM-9:00 PM
Lunes	12:00 PM-11:00 PM
Martes	12:00 PM-11:00 PM
Miércoles	12:00 PM-11:00 PM

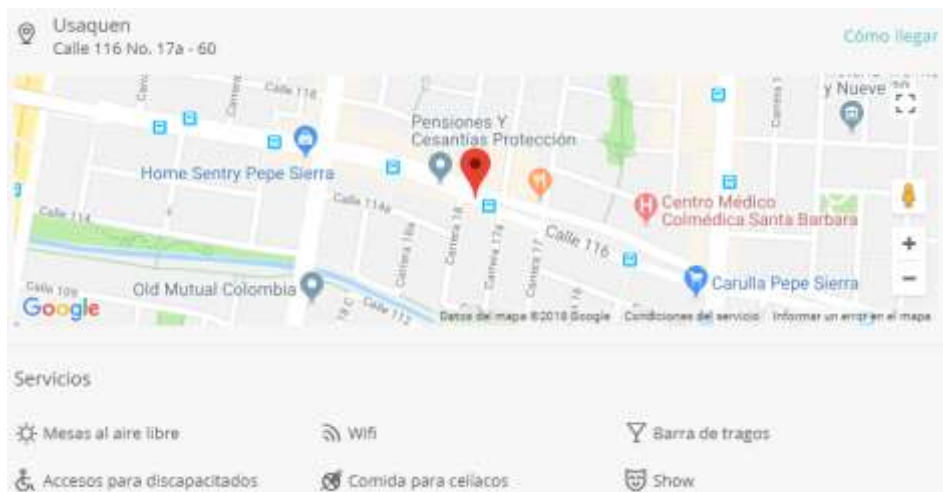
**\$48000**  
promedio por persona  
[Ver formas de pago](#)

**Formas de pago** ✕

- Crédito**  
American Express, Diners, Mastercard, Visa
- Débito**  
Maestro, Visa Electron
- Efectivo**
- Precio basado en 13 calificaciones

Fuente: (Restorando, 2018)

Ilustración 17 Ubicación y Servicios



Fuente: (Restorando, 2018)

### c) El Arca by La Patanería

El Arca ahora cambia su imagen corporativa para convertirse en La Patanería, quien era la empresa productora que estaba tras bambalinas del tradicional restaurante, ahora cobra vida continuando con su tradición desde el año 2002 y busca ampliar su oferta gastronómica.

Sigue en la misma dirección, el barrio de Usaquén y ofreciendo la verdadera cocina vallecaucana. La simpleza y colorido de su decoración contrasta con la alegría de su carta, en la cual se vislumbran la fusión de la cocina colombiana con las gastronomías de otras partes del mundo. Todas las preparaciones son ensambladas con base en el plátano bien sea en forma de patacón, maduro o plátano pintón; sin dejar atrás en su oferta culinaria la Cocina Criolla Colombiana y La Parrilla elaborada con carnes de ganado costeño maduradas, pollo campesino y Cerdo de criaderos certificados.

Ofrecen igualmente una completa barra de bebidas, en las que podemos disfrutar de cocteles con cervezas de colores llamados diluvios, entre ellas una a base de jugo de naranjas, otras bebidas típicas del pacífico colombiano, más propiamente de la región Valle Cauca como lo son la lulada, ¡el champús y la exquisita limonada de coco!

En La Patanería se pueden concretar momentos ideales para la familia, los amigos, compañeros de trabajo y en pareja, porque su ambiente es cálido, la atención personalizada y ofrece la posibilidad de gozar de la intimidad de sus salones cerrados o bien disfrutar de una terraza donde el cielo saluda a los comensales.

Atienden eventos familiares y empresariales, igualmente servicio de catering mediante un tráiler móvil, que lo llevan donde los comensales lo requieran.

Reconocidos por su lema “SI ALGO NO LE GUSTA, NO LO PAGA”, lo cual se convierte en un sello de garantía para todos, buscan brindar una experiencia gastronómica fabulosa, a sus invitados a través de los sentidos.

¡La Platanería se encuentra abierta todos los días a partir de las 12:00 M para que siempre se pueda disfrutar de una exquisita comida! (Restorando, 2018)

Ilustración 18 Formas de pago El Arca



Fuente: (Restorando, 2018)

Ilustración 19 Ubicación y Servicios El Arca



Fuente: (Restorando, 2018)



#### 9.4.1.1. Benchmarking competencia directa.

El análisis benchmarking, se realizó baso un ejercicio de observación. Las emprendedoras asistieron a los restaurantes que se consideran competencia directa para *Yabrak “Cocina Fusión”*, donde determinaron que los factores más importantes de la competencia son:

Tabla 11 Benchmarking competencia directa

Benchmarking Competencia Directa						
Factores Restaurante	Tema y ambiente	Servicio Inicial (Bienvenida y ubicación)	Tiempo de espera (carta, platos)	Precio productos	Ubicación	Beneficios
Te Encantaré	Cocina afrodisiaca.  El ambiente es romántico, perfecto para	La persona encargada de asistir a los comensales que ingresan al restaurante realizó una excelente	Desde que se sentaron hasta que llego el mesero a ofrecer la carta, transcurrieron aproximadamente tres (3) minutos.	El precio promedio que pago cada emprendedora fue aproximadamente de \$60.000, incluyendo la	El restaurante se encuentra bien ubicado, cerca al parque de Usaquéen.	El restaurante cuenta con valet parking, mesas al aire libre, barra de tragos, shows en vivo.

	almorzar o cenar en pareja.	bienvenida y ubicó a las emprendedoras en una mesa rápidamente.	El tiempo de espera desde el momento en que se pidieron los platos fue aproximadamente de Trinta (30) minutos.	bebida y plato fuerte.		
Balsámico	Cocina mediterránea, fusión y parrilla. Cuenta con un ambiente familiar, un ambiente privado (parejas) y un ambiente al aire libre.	Desde el momento de la entrada al restaurante, una persona se acerca y se es ubicado en una mesa, a elección si lo desea.	La carta fue entregada aproximadamente en 1 minuto, desde el momento en que se es ubicado en la mesa. El tiempo de espera desde el momento que se pidieron los platos, fue aproximadamente	El precio promedio que pago cada emprendedora fue aproximadamente de \$55.000 incluyendo la bebida, plato fuerte y postre.	El restaurante se encuentra ubicado sobre la calle 116 con carrera 17 diagonal al Juan Valdez y al lado del restaurante Carbón de Palo.	Cuenta con mesas al aire libre en la terraza, barra de tragos, shows en vivo y acceso para discapacitados.

			de diecisiete (17) minutos.			
El Arca	Cocina fusión vallecaucana.  Ambiente familiar y colorido.	Ubicación inmediata en una mesa a elección.  Buena bienvenida.	La carta fue entregada aproximadamente en 7 minutos, pues había muchos comensales y pocos meseros.  El tiempo de espera desde el momento que se pidieron los platos fue aproximadamente de diecinueve (19) minutos.	El precio promedio que pagó cada emprendedora fue de \$50.000 aproximadamente, incluyendo entrada, plato fuerte y bebida.	Se encuentra ubicado diagonal al restaurante Te Encantaré.	Cerca de parqueaderos públicos, cuenta con Wifi y barra de tragos.

Fuente: Elaboración propia.

#### 9.4.2. Competencia Indirecta.

Restaurantes Cocina Árabe, Localidad Usaquén, Bogotá D.C.

a) **Kathmandu:** En la conocida zona gastronómica de Usaquén en la ciudad de Bogotá, encontramos el mágico y exótico restaurante Katmandú, un lugar que reúne los más exquisitos sabores de oriente, elixires, aromas, y decoración original, compuesta por piezas traídas directamente de Nepal y zonas periféricas. El ambiente de Katmandú es único, fusión de sonidos, lounge y una selección musical de varios países incluidos ritmos africanos.

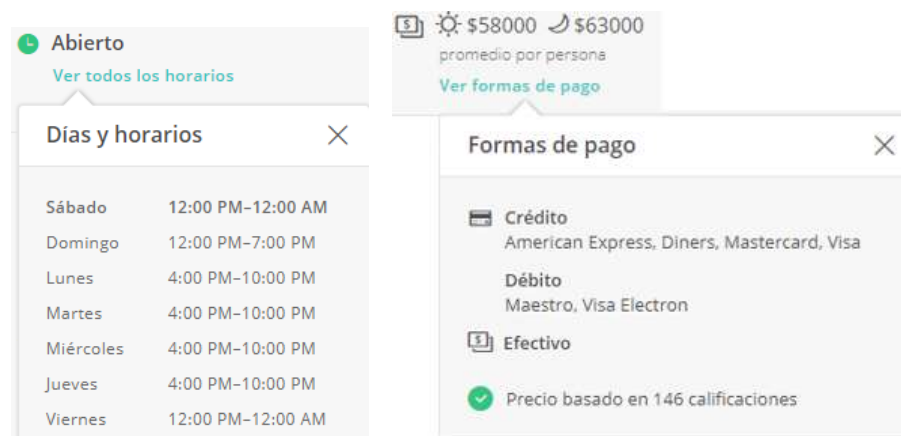
En Katmandú encontrará diversas preparaciones en su carta, plasmando en ellos la inmensa diversidad cultural de la gastronomía Oriental, exquisitos platos que complacen los más exigentes paladares como Lomo Chifa, julianas de lomo, salteados con exquisitos y frescos vegetales, maíz tierno aromatizado en salsa típica Chifa y acompañado de arroz blanco. Otro plato recomendado en la carta es el plato típico de Indonesia y Malasia; Nasi Goreng, perfecta combinación de arroz, verduras, pescado y calamares; todo esto acompañado de muslitos de pollo, sobre una base oriental y Satay de Carne. Para los que desean probar en un solo plato la variedad gastronómica del Oriente, nada mejor que el plato Mixto, compuesto de Thaine de garbanzo o conocido popularmente como Hummus Wa Tahina, Tahine de berenjena, Lagne, Hojas de Uva, Arroz con almendras y pan árabe.

Otro de los atractivos de Kathmandu son sus elixires, diferentes cócteles que hacen alusión a regiones de oriente como la bebida recomendada de la casa con el mismo nombre del lugar “Kathmandu”; otras alternativas exóticas como Singapur, Desierto Rojo y uno de los más solicitados del lugar Coctel Azul profundo; Aunque los cocteles tradicionales como Mojito o Dry Martini hacen parte de la carta. Para acompañar las bebidas nada mejor que complementar con bocanadas de aromáticas frutas y licores en las tradicionales Narguile Egipci, Hukka hindú o

Shisha turca, pipas exóticas originarias del Oriente y siendo Kathmandu pionero en la ciudad de Bogotá en ofrecer Narguile a sus clientes.

Los viernes y sábados podrá disfrutar de un magnifico Espectáculo de danza del vientre, que no se puede perder. (Restorando, 2018)

Ilustración 20 Horario y Formas de pago Kathmandu



Fuente: (Restorando, 2018)

Ilustración 21 Ubicación y Servicios Kathmandu



Fuente: (Restorando, 2018)

**b) El Khalifa:** La cocina árabe es una de las más ricas a nivel mundial, debido a que es el conjunto de una gran variedad de gastronomías pertenecientes a Medio Oriente.

Nuestros ingredientes garantizan sabores y aromas traídos del mediterráneo, sabores que transmiten el oriente en cada paladar. Destacándonos por las combinaciones de texturas, sabores y olores de nuestros platos, además del valor nutricional de nuestra comida en conjunto, para ofrecer a nuestros clientes una comida sana, deliciosa y fresca.

Ilustración 22 Horario y medios de pago El Khalifa

<p><b>Horario:</b>  Lunes 12:00pm a 8:00pm ▼  Martes 12:00pm a 8:00pm  Miércoles 12:00pm a 8:00pm  Jueves 12:00pm a 8:30pm  Viernes 12:00pm a 8:30pm  Sábado 12:00pm a 8:30pm  Domingo Cerrado</p>	<p><b>Medios de pago:</b></p> 
--	--

Fuente: (Degusta, 2018)

Ilustración 23 Localización El Khalifa

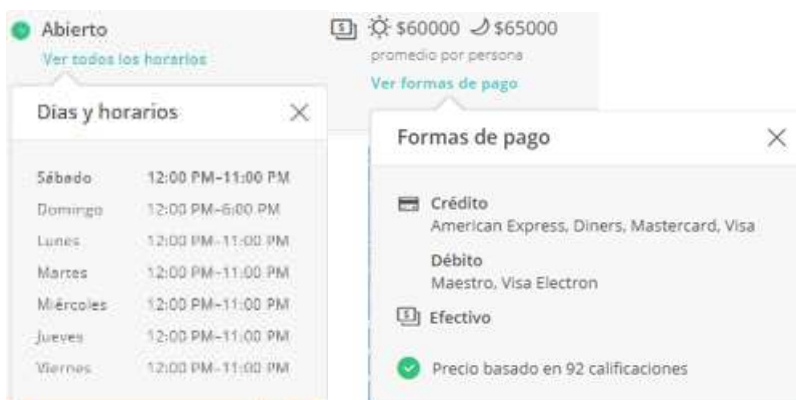


Fuente: (Degusta, 2018)

c) **El árabe:** El restaurante de comida libanesa que tiene su origen en Barranquilla abre sus puertas en la capital colombiana para los costeños que extrañaban sus sabores y los habitantes de Bogotá, que buscan explorar otras culturas. Ubicado en Usaquén, su carta con ingredientes traídos

directamente del Líbano, excelencia en el servicio y el ambiente con una decoración moderna y variada que ofrece un salón interno y dos terrazas, en el poco tiempo que se encuentra en Bogotá, ya es considerado por los mismos comensales como una de las mejores opciones a la hora de elegir la comida árabe. Samya Cure Mattar, la chef del restaurante, ofrece una variada carta en donde se pueden encontrar entradas, platos tradicionales, ensaladas, sopas, carnes, pollo, pescados, mariscos y postres. Así podrá disfrutar de entradas como las hojas de parra y de repollo, kibbeh, hummus, tabule, sopa de lentejas, shishbarak (leche cortada con ajo, hierbabuena seca, con pasta rellena de carne de res) y sopa de cebolla con queso gratinado, entre otros. De los platos tradicionales se encuentra el shawarma de carne y de pollo, falafel, entre otros, como un plato mixto vegetariano, que incluye arroz de lenteja, falafel, hojas de acelga y tabule. En los postres encuentra opciones conocidas como el arroz con leche y soufflé de chocolate junto a los libaneses knefe, namura, mhalabille, maamoul y un plato con dulces árabes. Para las personas que deseen organizar eventos, El Árabe tiene reservado un espacio privado para realizar eventos de todos los tipos y servicio de catering para realizar eventos afuera del restaurante. Una opción perfecta para salir en pareja, en familia y con amigos para sorprenderse con platos de otras culturas.

Ilustración 24 Horarios y Formas de pago El Árabe



Fuente: (Restorando, 2018)

## Ilustración 25 Localización y Servicios El Árabe



Fuente: (Restorando, 2018)



**9.4.2.1. Benchmarking competencia indirecta.**

Tabla 12 Benchmarking competencia indirecta

Benchmarking Competencia Indirecta						
Factores	Tema y ambiente	Servicio Inicial (Bienvenida y ubicación)	Tiempo de espera (carta, platos)	Precio productos	Ubicación	Beneficios
Restaurante						
Kathmandu	Cocina del medio oriente.  Ambiente original árabe combinado con ritmos y cultura africana.	La ubicación se demoró aproximadamente diez (10) minutos.  Buena bienvenida por parte de la persona encargada.	La entrega de la carta por parte del mesero tardo aproximadamente siete (7) minutos desde el momento en que las emprendedoras fueron ubicadas en la mesa, aproximadamente se esperó 25 minutos por los platos fuertes.	Al haber asistido un viernes las emprendedoras debieron pagar un cover de \$10.000 y aparte cada una debido pagar aproximadamente \$60.000 incluyendo plato fuerte, bebida.	Bien ubicado, diagonal al parque de Usaquén, al lado del restaurante Frances y Tapa's bar BABIECA.	Cuenta con parqueadero, barra de tragos, zona wifi, shows en vivo (viernes y sábados) y acceso para discapacitados.

El Khalifa	Cocina del medio oriente. Ubicado dentro del Centro comercial Hacienda Santa Barbara.	Ubicación inmediata pues están ubicados en la plazoleta de comidas del centro comercial Hacienda Santa Barbara. Buena bienvenida por parte de la persona encargada	(Autoservicio) Para ordenar, las emprendedoras debieron realizar el pedido al cajero del local. La comida fue llevada por un mesero a la mesa de las emprendedoras en aproximadamente trece (13) minutos.	Cada una debió pagar aproximadamente \$30.000 incluyendo el plato fuerte y la bebida	Se encuentra ubicado en la plazoleta de comidas del centro comercial Hacienda Santa Barbara al lado de Frisby.	El centro comercial cuenta con parqueadero y acceso para discapacitados.
El Árabe	Cocina árabe, libanesa, Medio Oriente.	Excelente bienvenida por parte de la persona encargada.	La entrega de la carta tardó aproximadamente dos (2) minutos desde el momento en que las emprendedoras fueron	Las emprendedoras tuvieron que pagar aproximadamente \$60.000 cada una, incluyendo plato	El restaurante se encuentra ubicado en la Zona G de Bogotá, al lado	Cuenta con servicio de valet parking, mesas al aire libre, shows en vivo, zona wifi y

	Cuenta con un salón interno y dos terrazas, ambiente familiar.	La ubicación en una mesa tardó aproximadamente cuatro (4) minutos.	ubicadas en la mesa. La entrega de los platos fuertes demoró aproximadamente quince (15) minutos.	fuerte, bebida y postre.	de Teriyaki Sushi Bar Zona G.	acceso para discapacitados.
--	--	--	---	--------------------------	-------------------------------	-----------------------------

Fuente: Elaboración propia

## 9.5. Modelo CANVAS

Tabla 13 Modelo CANVAS

Asociaciones clave	Canales	Propuesta de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmentos de Clientes
a) Relación directa cliente-proveedor b) Relación abierta con empresas no competidoras c) Convenido con empresas. d) Asociación Colombiana de la Industria de Gastronomía ACODRÉS	a) Redes Sociales b) Página Web c) Voz a Voz d) Ubicación	a) Cocina Fusión árabe-colombiana, no existente en la localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá b) Música en vivo y danzas de cada cultura	a) Atención oportuna b) Encuestas de satisfacción.	<b><i>Yabrak “Cocina Fusión”</i></b> está dirigido a: hombres y mujeres ejecutivos (empleados) y familias entre los 18 y 50 años de clase socioeconómica media alta (estratos 4, 5 y 6) que tengan interés en la cocina árabe, colombiana o cocina fusión. No obstante, los
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Actividades Clave</b>	
	a) Recurso humano para atención de clientes		a) Producción de platos	
	b) Recursos tecnológicos (software) manejo de contabilidad y finanzas		b) Página Web c) Publicidad y mercadeo	

	<p>c) Tecnología para la manipulación de alimentos.</p>	<p>c) Contribución en la disminución de desempleo</p>		<p>productos pueden ser consumidos por personas de cualquier edad y clase socioeconómica.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p>			<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p>	
<p>Los Costos de <i>Yabrak “Cocina Fusión”</i> se basan en los costos fijos y variables</p> <p>a) Costos fijos: arriendo, servicios públicos, publicidad, nómina.</p> <p>b) Costos variables: materia prima, costos varios.</p>			<p>Las fuentes de ingreso de <i>Yabrak “Cocina Fusión”</i> se basarán en las ventas netas por medio de pagos en efectivo, tarjetas de crédito y pagos por medio de tarjetas débito.</p> <p>Convenios con empresas.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

### **9.5.1. Asociaciones clave.**

*Yabrak “Cocina Fusión”* realizará diferentes asociaciones clave con el fin de llegar a más consumidores y mantener la cadena de suministros activa y sin errores ni faltantes.

a) Relación directa cliente-proveedor: La asociación directa cliente-proveedor asegura el suministro de materia prima e insumos necesarios para el funcionamiento de *Yabrak “Cocina Fusión”*.

b) Relación abierta con empresas no competidoras: La relación abierta con empresas no competidoras permite a *Yabrak “Cocina Fusión”* abarcar nuevos mercados y permitir que la marca se conozca mediante otros medios desligados del sector de servicios.

c) Convenio con empresas Con el fin de generar mayores ingresos, *Yabrak “Cocina Fusión”* realizará convenios con empresas del sector de la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá, con el fin de que las mismas realicen, eventos y actividades dentro de las instalaciones del restaurante.

d) Asociación Colombiana de la Industria de Gastronomía

*Yabrak “Cocina Fusión”* se afiliará a ACODRÉS con el fin de facilitar la obtención de proveedores de excelente calidad y hacer parte de la asociación que mantiene el interés por los afiliados locales y a nivel nacional, siguiendo sus políticas y fortaleciendo el sector gastronómico nacional.

### **9.5.2. Canales**

Con ánimo de hacer conocer el restaurante, se implementarán diferentes canales de publicidad donde podrán encontrar la ubicación, los servicios, eventos e información general, que llegará a la captación de todas las personas posibles, tanto en Bogotá como en cualquier parte del país e incluso internacionalmente:

a) Redes sociales: Las redes sociales se han convertido en un medio de publicidad masivo y viral, debido que desde cualquier parte del mundo podrán acceder a la información de **Yabrak “Cocina Fusión”**, creando un valor agregado y fidelizando a los clientes por medio de diferentes estrategias organizacionales.

Costo: \$80.000 mensuales (Neuromarketing, 2017)

b) Página WEB: Pensando en la comodidad de los clientes se creará una página web, en la cual se encontrará la carta, el cronograma de actividades (shows en vivo y horarios), la galería de fotos y videos, los precios, la ubicación, métodos de contacto y tendrán la opción de contactarse para realizar reservaciones y preguntas.

Costo: \$48.000 mensual (Wix, 2017)

c) Voz a Voz: El objetivo principal es brindar una experiencia enriquecedora a los consumidores que visiten el establecimiento, por medio de la gastronomía, el ambiente, el servicio, entre otros y gracias a lo mencionado anteriormente los comensales recomendarán el establecimiento y brindará un valor agregado.

Costo: \$0

Tabla 14 Canales

<b>CANALES DE PUBLICIDAD</b>	
<b>CANAL</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
<b>REDES SOCIALES</b>	\$ 180.000
<b>PÁGINA WEB</b>	\$ 48.000
<b>VOZ A VOZ</b>	\$ 0
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 228.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

d) Ubicación del restaurante: El restaurante estará ubicado en la Carrera 5 # 117-39 Bogotá D.C.

### **9.5.3. Recursos clave.**

Se tendrá en cuenta los recursos claves para el funcionamiento del restaurante.

a) Recurso humano para atención de clientes: *Yabrak “Cocina Fusión”* contará con talento humano especializado en cada área necesaria para la organización. Se realizarán capacitaciones al personal en ámbito de servicio al cliente, presentación y trabajo en equipo. Se desea contar con un talento humano excelente que brinde el mejor servicio a los comensales.

b) Recursos tecnológicos (software) manejo de contabilidad y finanzas: El restaurante contará con softwares gratuitos especiales para realizar el manejo de la contabilidad, finanzas y recurso humano, con el fin de mantener en orden y actualizados los estados financieros y contables de la organización y evitar pérdidas de información o manipulación negativa de la misma.

c) Tecnología para la manipulación de alimentos: La organización contará con tecnología de punta para el manejo y la manipulación de alimentos como: carnes frías, vegetales y frutas, las cuales necesitan un tratamiento especial para su congelamiento y refrigeración.

### **9.5.4. Propuesta de valor.**

a) Cocina Fusión árabe-colombiana, no existente en la localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá: *Yabrak “Cocina Fusión”* ofrece a los comensales una nueva experiencia gastronómica en la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá D.C. fusionando la cultura árabe con la colombiana, creando platos únicos para su paladar.

b) Música en vivo y danzas de cada cultura: Los fines de semana el restaurante ofrecerá a los comensales, presentaciones de la cultura árabe y colombiana, como, bailes, música y presentaciones, haciendo parte de estas a la clientela.



c) Contribución en la disminución de desempleo: La organización está comprometida con la sociedad, de modo que pretende contribuir con la disminución de desempleo en el sector de servicios (restaurantes) abriendo 6 vacantes al iniciar el funcionamiento del negocio (es necesario tener en cuenta que a medida en que crezca el establecimiento, también crecerá el talento humano).

#### **9.5.5. Relaciones con los clientes.**

a) Atención oportuna: El personal de la organización está comprometido con el excelente servicio al cliente, lo anterior incluye la atención oportuna a los clientes teniendo en cuenta que el tiempo de estos es parte fundamental para *Yabrak “Cocina Fusión”* por tanto atenderán a los comensales sin sobrepasar los tiempos ya establecidos por la organización.

b) Comentarios del cliente: con el fin de mejorar el servicio y los productos de la organización, se dará una encuesta de satisfacción al momento de entregar la cuenta del servicio a cada comensal. [\(Anexo 4\)](#) en la cual describirá su experiencia en el restaurante y podrá ofrecer oportunidades de mejora para el mismo.

#### **9.5.6. Actividades clave.**

a) Producción de platos: La actividad clave inicial del restaurante será producir los platos descritos en la carta, con el fin de brindarle a los comensales nuevas experiencias gastronómicas.

b) Página Web: Como actividad clave también se tiene en cuenta la página web de la organización, pues ahí se dará a conocer el restaurante en su esencia, dando información acerca de la ubicación, precios, platos, bebidas, postres, entradas, comentarios y cualquier tipo de información que se considere pertinente para el consumidor.

c) Publicidad y mercadeo: Como una de las actividades más importantes de la organización, será realizar campañas publicitarias agresivas que permitan a *Yabrak “Cocina Fusión”*

posicionarse con mayor facilidad en la mente del consumidor, así como planes de mercadeo que mejoren la imagen de la organización minuto a minuto.

#### **9.5.7. Segmentos de clientes.**

*Yabrak “Cocina Fusión”* está dirigido a: hombres y mujeres ejecutivos (empleados) y familias entre los 18 y 50 años de clase socioeconómica media alta (estratos 4, 5 y 6) que tengan interés en la cocina árabe, colombiana o cocina fusión. No obstante, los productos pueden ser consumidos por personas de cualquier edad y clase socioeconómica.

#### **9.5.8. Estructura de costos.**

Los Costos de Yabrak “Cocina Fusión” se basan en los costos fijos y variables.

a) Costos fijos: arriendo (\$7.500.000 mensuales), servicios públicos (\$1.360.000 mensual), publicidad (\$228.000 mensuales), nómina (\$11.579.157 mensual).

b) Costos variables: materia prima (\$ 12.480.852 mensual), costos varios (\$1.418.432 mensual).

#### **9.5.9. Fuentes de ingreso.**

a) Las fuentes de ingreso de Yabrak “Cocina Fusión” se basarán en las ventas netas por medio de pagos en efectivo, tarjetas de crédito y pagos por medio de tarjetas débito.

b) Convenios con empresas (eventos y/o actividades).

### **10. Plan de Producción**

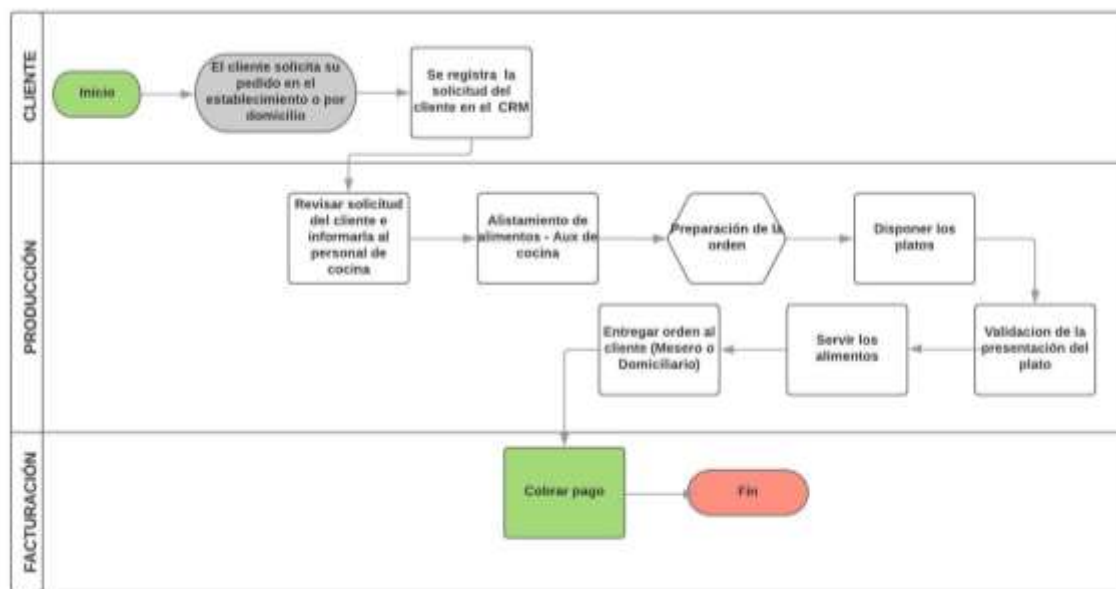
El Plan de Producción tiene como objetivo describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso de fabricación del producto o de prestación del servicio, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones. (Aq Professional Learning, 2014)

De acuerdo con lo anterior a continuación se realizará una descripción de las operaciones de *Yabrak “Cocina Fusión”*, cuál es la maquinaria necesaria para la producción de platos innovadores de comida fusión, los productos disponibles para la venta, la capacidad productiva y las especificaciones del plan de producción.

### 10.1. Análisis de la Capacidad Productiva

Inicialmente es necesario conocer el proceso productivo de *Yabrak “Cocina Fusión”* desde la llegada de un comensal hasta que hace el pago de su orden, por lo cual a continuación se evidencia el paso a paso del proceso de venta.

Ilustración 26 Proceso de venta, producción y facturación



Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, con el fin de analizar la capacidad máxima de producción, se requiere identificar la cantidad máxima de comensales que se pueden ubicar en el restaurante (capacidad máxima instalada) y el tiempo promedio que se demoran consumiendo los alimentos (rotación de comensales).

Por lo anterior, primero se estima la capacidad máxima productiva basándose en el área que tiene el restaurante, la cual es de 90 metros<sup>2</sup> y está distribuida de la siguiente forma:

Tabla 15 Distribución del Restaurante

<b>DISTRIBUCIÓN DEL RESTAURANTE</b>	
<b>ÁREA</b>	<b>Metros <sup>2</sup></b>
<b><u>Área de producción</u></b>	<b><u>20</u></b>
Cocina	20
<b><u>Área social</u></b>	<b><u>28</u></b>
Baños	9
Tarima	4
Salón de eventos	15
<b><u>Área de consumo alimentos</u></b>	<b><u>42</u></b>
Comedor	42
<b>ÁREA TOTAL</b>	<b><u>90</u></b>

Fuente: Elaboración Propia

Es de aclarar, que la capacidad máxima instalada de comensales que se pueden ubicar en el comedor es de 35 personas, debido que el comedor cuenta con un área disponible de 42 metros cuadrados y el espacio que requiere cada uno de los comensales es de 1,20 metros cuadrados, en consecuencia, se ubicaron siete mesas de 4 puestos, dos mesas de 2 puestos y una mesa de 3 puestos como se puede evidenciar a continuación

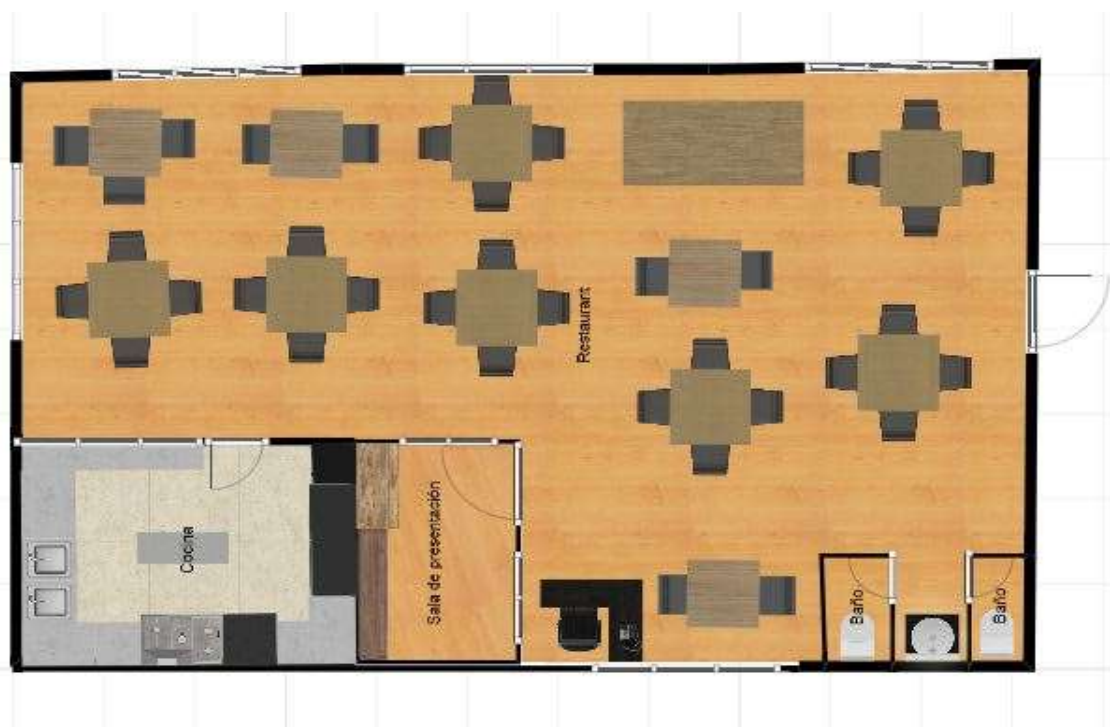
Tabla 16 Capacidad Instalada

<b>CAPACIDAD INSTALADA</b> (Área útil para el servicio m <sup>2</sup> / 1,20 m <sup>2</sup> por comensal)
---

42/1,20 =		35
<b>MESAS INSTALADAS</b>		<b>CAPACIDAD ESTIMADA DE COMENSALES</b>
<b>Área consumo de alimentos (40 mts2)</b>	<b>Q mesas</b>	<b>Q comensales</b>
Mesas de 4 puestos	7	28
Mesas de 3 puestos	1	3
Mesas de 2 puestos	2	4
<b>Capacidad Máxima instalada</b>	<b>10</b>	<b>35</b>

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 27 Plano Yabrak "Cocina Fusión"



Fuente: Programa Floorplanner, Elaboración Propia

Ilustración 28 Plano 3D Yabrak "Cocina Fusión"

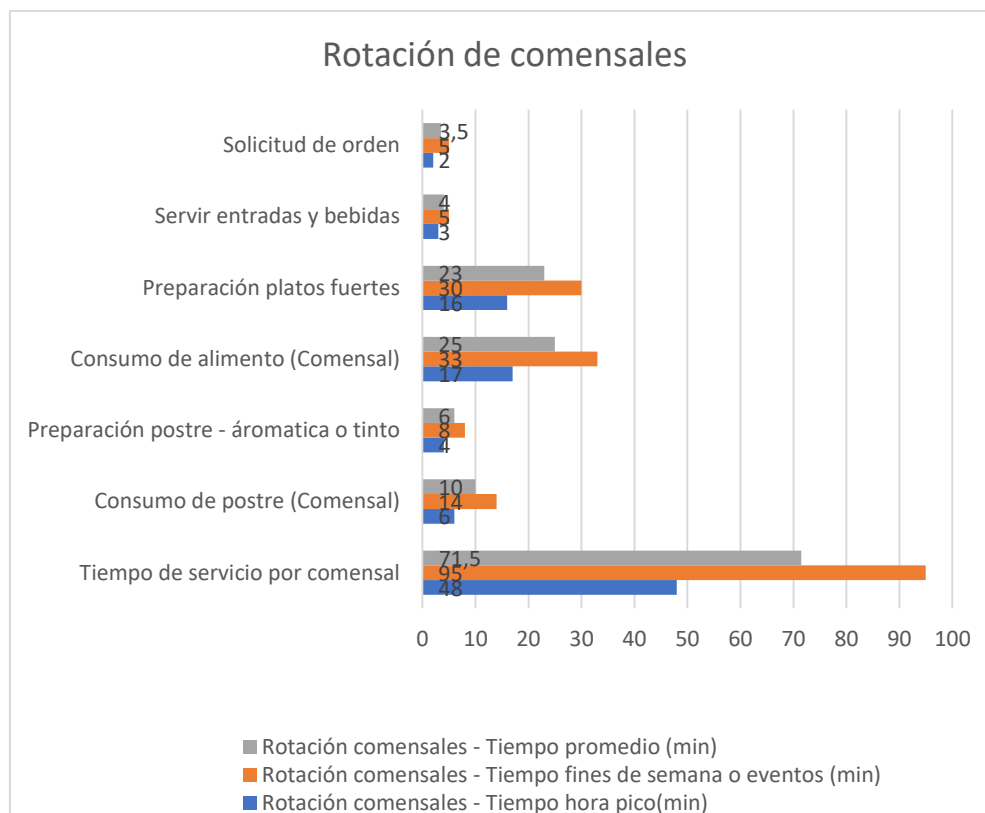


Fuente: Programa Floorplanner, Elaboración Propia

Por otra parte, con el fin de identificar la rotación de comensales, es decir el tiempo promedio que se demora consumiendo los alimentos, se realizó una encuesta a 96 personas entre los 18 y 50 años, la cual se puede evidenciar en el ([Anexo 1](#)). Es de aclarar que la encuesta se realizó basada en los diferentes tipos de clientes potenciales de *Yabrak “Cocina Fusión”* que son los ejecutivos (empleados) y las familias, de la cual se pudo deducir que los ejecutivos (empleados) se demoran menos tiempo que las familias, debido que cuentan con un tiempo limitado para disfrutar su comida.

Adicionalmente, con el fin de calcular la capacidad de producción máxima se estimó una rotación promedio entre el tiempo de rotación de las familias y los ejecutivos (empleados), el cual se evidencia en la siguiente gráfica:

Gráfica 19 Rotación Comensales



Fuente: Propia

Finalmente, se calculó la capacidad máxima de producción, teniendo en cuenta que el horario de atención al público es de 9 horas diarias (desde las 12:00 pm hasta las 9:00pm), la rotación de comensales promedio es de 8 y basándonos en esta estimación se puede identificar la capacidad máxima de producción semanal, mensual y anual:

Tabla 17 Capacidad Máxima de Producción

<b>CAPACIDAD MÁXIMA DE PRODUCCIÓN</b>				
	<b>DIARIA</b>	<b>SEMANAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo hora pico(min)</b>	<b>Tiempo fines de semana o eventos (min)</b>	<b>Tiempo promedio (min)</b>	<b>Tiempo promedio (min)</b>	<b>Tiempo promedio (min)</b>	<b>Tiempo promedio (min)</b>
Horas de funcionamiento (9 horas * 60 minutos)	540	540	540	3.780	16.200	194.400
Tiempo de rotación comensales (horas funcionamiento/rotación de comensal por mesa)	48	95	72	504	2.160	25.920
Rotación de comensales en cada mesa (diario)	11	6	8	53	225	2.700
<b>Capacidad máxima de producción (Rotación al día de comensales * capacidad máxima instalada de comensales)</b>	<b>385</b>	<b>210</b>	<b>280</b>	<b>1.855</b>	<b>7.875</b>	<b>94.500</b>

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, se logró identificar que la cantidad de platos fuertes que se pueden preparar de manera simultánea son diez (10), teniendo en cuenta que el tiempo promedio de cocción es de



20 minutos y existen diferentes ingredientes que se encuentra pre-cocidos.

Tabla 18 Capacidad máxima de producción

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN						
Horas	min	tiempo promedio de cocción (minutos)	Q platos preparados al mismo tiempo	Total platos diarios	mensuales	anuales
9	540	20	1	27	810	9720
9	540	20	10	270	8.100,00	97.200,00

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, la capacidad máxima instalada del restaurante son 270 platos fuertes al día, teniendo en cuenta la capacidad instalada en cuanto a la maquinaria, el personal y la rotación promedio de comensales explicada anteriormente.

## 10.2. Producto

A continuación, se presenta la carta donde se puede evidenciar productos disponibles de **Yabrak “Cocina Fusión”**, como lo son entradas, bebidas y platos fuertes. No obstante, el lugar donde se encuentra ubicado el restaurante en una zona empresarial, por lo cual se maneja el menú del día con un costo de \$12.500.

Ilustración 29 Menú Entradas y bebidas



**Yabrak**  
Cocina Fusión

**ENTRADAS**

**CHICHARRONES Y YUCA** \$ 11.000 (11 pts)  
**ÁRABE**  
Chicharrones y yuca con labneh.

**PAN ÁRABE FUSIÓN** \$ 8.500 (9 pts)  
Pan árabe acompañado de hogao y guacamole.

**FALAFEL CON LABNEH** \$ 10.000 (10 pts)  
Falafel con labneh.

**BEBIDAS**

**JUGOS NATURALES** \$ 6.000 (6 pts)  
Lulo, mora, fresa, maracuya, mandarina.

**LIMONADAS ESPECIALES** \$ 7.500 (9 pts)  
Limonada de hierba buena, limonada de cocó,  
limonada cerezada.

For reservations: [yabrakcocinafusion@gmail.com](mailto:yabrakcocinafusion@gmail.com)  
[www.yabrakcocinafusion.com](http://www.yabrakcocinafusion.com)

**MENÚ**

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 30 Menú Platos Fuertes

# Yabrak

Cocina Fusión

## PLATOS FUERTES

**SHAWARMA (CARNE, POLLO O MIXTO)**      \$ 17.500 (25 ptos)

(Lomo, pechuga o mixto) tomate, lechuga, pimentón, pimienta, salsa de ajo y pan árabe.

**PICADA FUSIÓN**      \$ 24.000 (30 ptos)

Lomo, pechuga, chicharrón, kibbeh, yabrak, malfuf, falafel, yuca o papa a la francesa y labneh.

**FARAÓN DE TEBAS**      \$ 18.000 (22 ptos)

(Lomo o pechuga), ensalada árabe, arroz de almendras, yabrak, malfuf y falafel.

## MENÚ INFANTIL

**PINCHO ORIENTAL**      \$ 13.500 (15 ptos)

(Pincho de carne de res, pollo o lomo) acompañado de papas a la francesa y jugo natural.

**MINI SHAWARMA**      \$ 13.500 (15 ptos)

(Lomo, pechuga o mixto) tomate, lechuga, pimentón, pimienta, salsa de ajo y pan árabe.

For reservations: [yabrakcocinafusion@gmail.com](mailto:yabrakcocinafusion@gmail.com)  
[www.yabrakcocinafusion.com](http://www.yabrakcocinafusion.com)



# MENÚ



Fuente: Fuente propia

### 10.3. Especificaciones de Planes y Proyectos

a) **Proyecto para evaluar la producción:** Semanalmente se evaluará la producción vendida con relación a la capacidad máxima de producción, con el fin de realizar más énfasis en algunos productos y plantear estrategias para aumentar las ventas.

b) **Planes de capacitación en cocina y etiqueta:** Trimestralmente se realizará una capacitación o taller práctico con relación a los términos de la carne, conocimiento de la cocina árabe, tips en el momento de cocinar, etiqueta y protocolo entre otros temas, donde todos los colaboradores de *Yabrak “Cocina Fusión”* podrán ser partícipes. Estas capacitaciones se hacen inicialmente con conocimientos del chef y luego cada persona se encargará de un tema específico para compartirlo con todo el equipo, es de aclarar, que estas actividades se hacen con el fin de mejorar el clima laboral y ser más productivos con una mayor calidad y conocimiento.

c) **Proyectos de innovación:** Trimestralmente se enviará una encuesta a todos los comensales solicitando su opinión, de que productos les gustaría que tuviera en su carta *Yabrak “Cocina Fusión”* y según esta información se realizará un análisis de la viabilidad.

Adicionalmente, el gerente comercial y de talento humano realizará un análisis trimestral en cuanto a la competencia directa, las tendencias de los productos y servicios, evaluando si es necesario implementar un nuevo plato o servicio.

### 10.4. Plan de Trabajo

*Yabrak “Cocina Fusión”* cuenta con 9 horas de atención al público, sin embargo, antes de abrir al público se debe organizar el restaurante y hacer la debida preparación de algunos productos como los kibbehs, yabraks, el arroz de almendras, entre otros, por lo anterior el personal tiene turnos rotativos que van desde las 9:30am hasta las 10:00 pm que es el cierre.

Adicionalmente, con la ayuda de una persona que tuvo un restaurante de comida árabe (Jaime Farah), se evaluó una ponderación de la participación que tendría cada uno de los productos ofrecidos como se evidencia a continuación.

Tabla 19 Porcentaje Participación

<b>Estimación (%) que se va a vender de cada producto ofrecido</b>				
<b>Plato</b>	<b>Costo</b>	<b>% Participación</b>	<b>Costos variables ponderados</b>	<b>Precios variables ponderados</b>
PINCHO ORIENTAL	\$2.957	5%	\$148	\$675
MINI SHAWARMA	\$2.586	9%	\$233	\$1.215
PICADA FUSIÓN	\$14.572	20%	\$2.914	\$4.800
FARAÓN DE TEBAS	\$8.519	20%	\$1.704	\$3.600
MENU DEL DÍA	\$8.833	20%	\$1.767	\$2.500
SHAWARMA	\$6.213	26%	\$1.615	\$4.550
<b>TOTAL PARTICIPACIÓN</b>		<b>100%</b>	<b>\$8.381</b>	<b>\$17.340</b>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo anterior, se estimó el punto de equilibrio basándose solamente en los platos fuertes, debido que las bebidas y las entradas se estimarán como otros ingresos, por lo cual se calculó el costo y precio promedio ponderado como se puede evidenciar en la tabla de % de participación.

Adicionalmente, con el fin de evidenciar cual es el punto de equilibrio se estiman los gastos fijos de YABRAK “Cocina Fusión” los cuales se evidencian a continuación:

Tabla 20 Costos Fijos

<b>Costos Fijos</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año1</b>
<b>SERVICIOS PÚBLICOS</b>	<b>\$ 106.320.000,00</b>
Acueducto y alcantarillado	\$ 2.400.000,00
Servicio de energía	\$ 4.800.000,00
Gas natural	\$ 2.160.000,00
Monitoreo Alarma	\$ 2.160.000,00
Seguro responsabilidad civil	\$ 4.800.000,00
Arriendo	\$ 90.000.000,00
<b>NÓMINA</b>	<b>\$ 151.171.070,56</b>
Nómina	\$ 138.949.885,28
Honorarios Contador	\$ 12.221.185,28
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>\$ 7.536.000,00</b>
Publicidad	\$ 2.736.000,00
Presentaciones	\$ 4.800.000,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 265.027.070,56</b>

Fuente: Elaboración propia.

Punto de equilibrio en unidades= costos fijos/ precio-costo variable (Marquez, 2015)

$$PE = \$265.027.070,56 / (\$17.340,00 - \$8.380,69)$$

PE= 29.581 platos fuertes anuales

Es decir que para cubrir la totalidad de los gastos fijos del restaurante es necesario vender 2.465 platos fuertes mensualmente y 82 platos fuertes diarios, sin embargo, en este caso no se tienen en

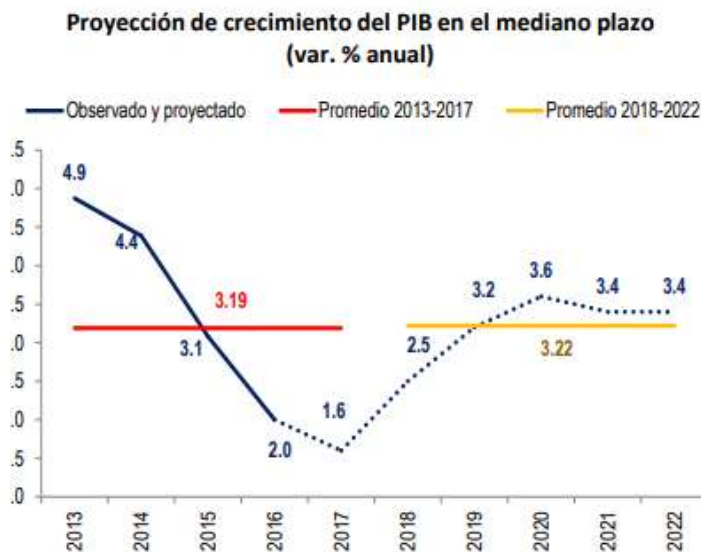
cuanta las bebidas y las entradas, debido que estas se calculan como ingresos adicionales. Las entradas corresponden al 30% de la totalidad de platos vendidos y las bebidas corresponden al 70% de los platos, puesto que se vende el menú del día, en el cual se incluye la bebida.

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que produciendo el 30% es decir 82 platos diarios, de la capacidad máxima de producción (270 platos diarios) se cubre la totalidad de los costos fijos y la materia prima. Sin embargo, se estima el punto de equilibrio basado en los platos fuertes, debido que la venta en las bebidas y entradas pueden variar considerablemente.

Por otra parte, se evaluó la capacidad instalada de *Yabrak “Cocina Fusión”*, por lo cual en los dos primeros años se espera tener una producción correspondiente al 21% de la capacidad máxima instalada, es decir en promedio 56 platos fuertes, 17 entradas y 39 bebidas; cabe resaltar que no genera pérdida debido que están los ingresos adicionales (entradas y bebidas),.

Finalmente, la producción los primeros dos años se va a mantener constante en el 21% de la capacidad instalada y en los siguientes años el incremento en las ventas por mes es de un 3% con relación a las ventas del año anterior, este crecimiento se estima con base en la proyección de Bancolombia del crecimiento del PIB.

Ilustración 31 Proyección Crecimiento PIB



Fuente: (DANE, 2018)

En consecuencia, la proyección de la cantidad de platos a vender en los primeros 5 años de funcionamiento es la siguiente:

Tabla 21 Plan de Producción Platos Fuertes

<b>Plan de producción platos fuertes</b>				
%	Periodo	Q producidas (año)	Costo anual	Ingreso anual
21%	Año 1	20.412	\$171.066.702,77	\$353.944.080,00
21%	Año 2	20.412	\$176.882.970,66	\$365.978.178,72
24%	Año 3	21.024	\$188.383.901,41	\$389.774.079,90
27%	Año 4	21.655	\$200.632.622,68	\$415.117.190,58
30%	Año 5	22.305	\$213.677.755,81	\$442.108.110,31

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo anterior, *Yabrak “Cocina Fusión”* pretende vender en el primer año de la siguiente forma



Finalmente, cabe resaltar que uno de los objetivos principales, es posicionarnos en el mercado y hacer convenios con diferentes empresas, por lo cual, en caso de requerir mayor maquinaria o ampliaciones, es posible realizarlas debido que se cuenta con el espacio necesario en la cocina.

Ilustración 32 Cocina Yabrak "Cocina Fusión"



Fuente: Programa Floorplanner, Elaboración Propia

### 10.5. Presupuesto y Flujo de Efectivo

A continuación, se evidencia la proyección de las ventas desde la puesta en marcha del restaurante hasta los 5 años de funcionamiento. Adicionalmente, la producción estimada en cada periodo es el porcentaje (%) que se desea obtener con relación a la capacidad máxima de producción mencionada en el análisis de la capacidad productiva (teniendo en cuenta solo los platos fuertes).

Tabla 22 Plan de producción

<b>PLAN DE PRODUCCIÓN</b>				
<b>% Producción</b>	<b>Periodo</b>	<b>Q producidas (año)</b>	<b>Costo anual</b>	<b>Ingreso anual</b>
<b>Platos fuertes</b>				

21%	Año 1	20.412	\$171.066.702,77	\$353.944.080,00
21%	Año 2	20.412	\$176.882.970,66	\$365.978.178,72
24%	Año 3	21.024	\$188.383.901,41	\$389.774.079,90
27%	Año 4	21.655	\$200.632.622,68	\$415.117.190,58
30%	Año 5	22.305	\$213.677.755,81	\$442.108.110,31
<b>70%*% platos fuertes</b>	<b>Bebidas</b>			
15%	Año 1	14.288	\$14.645.372	\$96.446.700
15%	Año 2	14.288	\$15.143.315	\$99.725.888
17%	Año 3	14.717	\$16.127.933	\$106.210.065
19%	Año 4	15.159	\$17.176.571	\$113.115.843
21%	Año 5	15.613	\$18.293.392	\$120.470.636
<b>30%*% de platos fuertes</b>	<b>Entradas</b>			
6%	Año 1	6.124	\$27.123.611,25	\$60.215.400,00
6%	Año 2	6.124	\$28.045.814,03	\$ 62.262.723,60
7%	Año 3	6.307	\$29.869.352,86	\$66.311.045,89
8%	Año 4	6.497	\$31.811.458,18	\$70.622.590,09
9%	Año 5	6.691	\$33.879.839,19	\$75.214.470,90



Fuente: Elaboración propia



De acuerdo con lo anterior, a partir la proyección de ventas del primer año es en promedio del 21% de la capacidad instalada y anualmente el porcentaje de ventas va incrementando un 3 %, con el incremento progresivo del PIB.

### 10.5.1. Maquinaria.



Para brindar un servicio excepcional, garantizamos tener toda la maquinaria necesaria para la producción de los platos que fusionan la cocina árabe y colombiana, es de aclarar que la maquinaria necesaria tiene un costo por valor de \$ 18.930.600,00.


Tabla 23 Maquinaria

<b>Cantidad</b>	<b>Ítem</b>	<b>Valor. Elegido</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Imagen</b>
1	Nevera Industrial Vertical	\$ 8.000.000,00	MercadoLibre	nevera vertical uso industrial únicamente refrigeración control de temperatura acero inoxidable 110 y 220 voltios medidas 1,90 x 0,80 x 2,15 capacidad 1 tonelada 3 puertas con manija	
1	Baño María de Sobremesa Nemco	\$ 1.780.000,00	MercadoLibre	Baño de maría con control de temperatura (alto, medio y bajo). Mueble en acero inoxidable. Ideal para mantener salsas y alimentos sin sobrecalentarse. Capacidad: 1 Recipiente Entero 1/1, o 2 Recipientes Medios 1/2, o 3 Recipientes	

				<p>Tercio 1/3. (No incluye recipientes ni tapas)</p> <p>Potencia: 1.200Wh, 120V.</p> <p>Dimensiones: 37 x 57.5 x 22.5 cm</p>	
2	<p>Estufa 4 Fogones Con Plancha</p>	\$ 6.680.000,00	MercadoLibre	<p>Elaborado en lámina coll rolled y bocelería en acero inoxidable brillante Ref 430 calibre 24 Patas en tubo cuadrado de 2" Medidas 1.70 de frente x 55 de fondo x 80 de alto 2 fogones dobles de 45 x 45 cada uno 2 caseroleros de 25 x 45 1 plancha de 40 x 45 cada una Entrepaña en lámina coll rolled 7 válvulas de seguridad Uncar</p>	
1	<p>Trampa de grasa</p>	\$ 395.000,00	MercadoLibre	<p>trampas de grasa para restaurantes, hoteles, zonas de procesos de alimento fabricada en acero inoxidable tipo 304b</p>	

1	Freidora	\$ 1.800.000,00	MercadoLibre	<p>Freidor con termómetro y termostato</p> <p>Registro de desagüe para filtrado de aceite Doble canastilla</p>	
2	Licuadoras	\$ 275.600,00	MercadoLibre	<p>Licuadora Oster Pro Semi Industrial Profesional Nueva</p> <p>Potente motor de 600 watts</p> <p>Resistente caja de alojamiento del motor de hierro fundido y exclusive Sistema de Acople Metal contra Metal que le garantizan una mayor calidad y durabilidad</p> <p>Sistema de impulsión totalmente metálico All-Metal Drive®</p> <p>Revolucionaria cuchilla pica hielo</p> <p>Jarra de vidrio refractario con capacidad para 6 tazas (1,5 litros)</p>	

				<p>Interruptor de 2 velocidades</p> <p>Consumo de energía (Wh/Dia): 19.56</p> <p>Consumo de energía en espera (Wh/Dia): 0.1</p>	
2	<p>Plancha</p> <p>Asadora</p> <p>Industrial A</p> <p>Gas De Piso</p> <p>36</p>	<p>\$</p> <p>10.200.000,00</p>	MercadoLibre	<p>Presenta 3 quemadores independientes tipo flauta en forma de U de 22.000 BTU/H cada uno, ubicados cada 12 pulgadas para una mejor distribución del calor. Cada quemador posee una válvula y un piloto en acero para facilitar el encendido, las válvulas permiten graduar la llama con tres niveles de potencia (Alto-Medio-Bajo). Configuración para gas natural o gas propano.</p>	
2	<p>Z Line</p> <p>695rs46</p> <p>Inserto De</p>	<p>\$6.886.200,00</p>	MercadoLibre	<p>El flujo de aire potente requiere ventilación externa con conductos. Controles de</p>	

	Campana Extractora De 900 Cfm Con			botón fáciles de usar le permiten controlar fácilmente la velocidad del ventilador e iluminación Control de ventilador de 4 velocidades (280460670900 CFM), le permite elegir el flujo de aire adecuado para su situación de cocción El flujo de aire de 900 CFM (configuración de velocidad más alta) mueve eficientemente grandes cantidades de aire lejos de su área de cocina mientras mantiene un ambiente de cocina muy silencioso Los conductos se conectan fácilmente a la parte superior de la campana extractora	
2	Ducto de extracción	\$ 3.000.000,00	MercadoLibre	Ducto en excelentes condiciones y lista para ponerla a operar.	

TOTAL	\$ 39.016.800,00
-------	------------------

Fuente: Elaboración propia.

## 11. Plan del Personal

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2002). De acuerdo con lo anterior, se presentará la estructura organizacional de la empresa, proceso de reclutamiento, bienestar y entrenamiento de los empleados, entre otros para garantizar satisfacer las necesidades de cada uno de los colaboradores de *Yabrak “Cocina Fusión”*.

### 11.1. Subplan de administración de recursos humanos

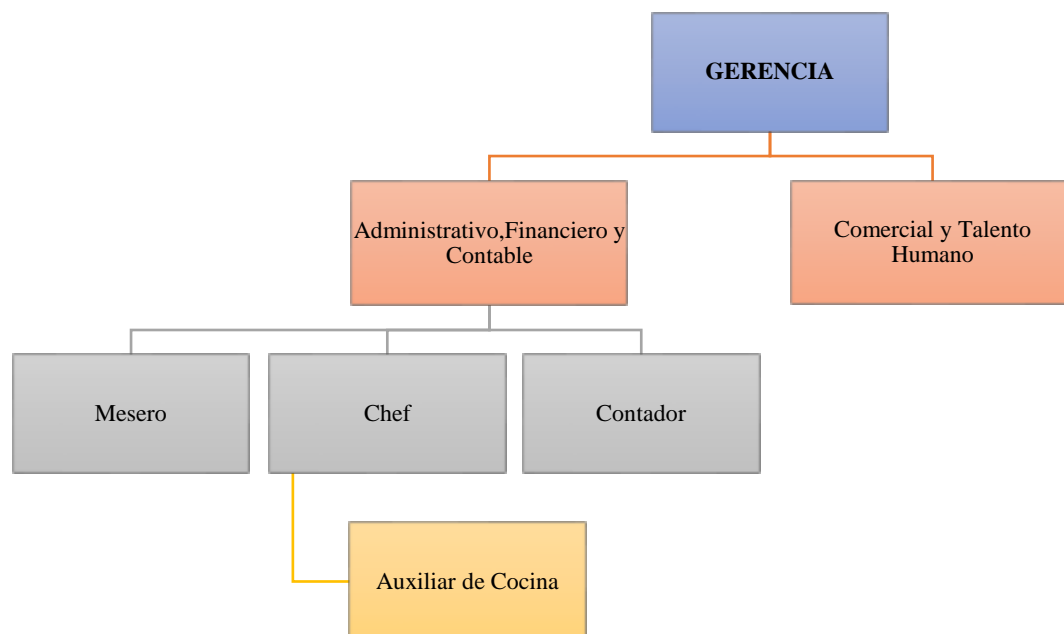
A continuación, se presentará el organigrama que se maneja en *Yabrak “Cocina Fusión”*, cuáles son las funciones de cada uno de los funcionarios, el proceso de reclutamiento, el tipo de contratos que se manejan en la empresa, los beneficios y motivaciones (económicas y no económicas), entre otros.

#### 11.1.1. Estructura general de la empresa.

Por medio del siguiente organigrama de *Yabrak “Cocina Fusión”*, se puede identificar la estructura jerárquica y la cadena de mando entre los diferentes departamentos, de esta forma se asignarán las tareas, roles y responsabilidades a cada uno de los empleados, con el fin de lograr las metas y objetivos propuestos por la empresa.

Ilustración 33 Organigrama





Fuente: Propia

a) **Gerencia:** Contiene al Líder Administrativo, Financiero y Contable (AFC) y al Líder Comercial y de Talento Humano (CTH) quienes deben velar por la gestión de todos los procesos de la organización delegando las labores necesarias a sus subalternos.

b) **Chef:** Tiene la función de cocinar los platos ofrecidos en la carta de *Yabrak “Cocina Fusión”*, debe tener el conocimiento necesario en las dos cocinas (árabe y colombiana) con el fin de poder implementar de la mejor manera la fusión prometida a los comensales, adicionalmente lidera a su personal para brindar un excelente servicio.

c) **Auxiliar de Cocina:** Ayuda al Chef a preparar los alimentos, medir y mezclar ingredientes, controlar las existencias, desempaquetar y almacenar las existencias, entre otras funciones delegadas por el Chef.

**d) Meseros:** Atender las necesidades de los clientes, llevar, recibir platos y cuentas, conocer la carta para poder describirla a los comensales en caso de que se requiera, velar por el orden y aseo de las instalaciones.

**e) Contador (Asistencial):** Llevar las cuentas de la organización de forma leal, honesta y desinteresada, cumplir con la normatividad vigente para los restaurantes, realizar el reporte de los estados financieros que sean solicitados, entre otras funciones.

### 11.1.2. Perfil de cada cargo

Tabla 24 Perfil ACF

CARGO	GERENTE ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE
Personal a cargo	Relación directa con Gerente Comercial y Talento Humano. Supervisa al contador, chef y meseros
Funciones	a) Velar por la adecuada dirección y gestión de <i>Yabrak “Cocina Fusión”</i> , brindando un excelente servicio, proporcionando a los comensales una comida de calidad, a precios asequibles y con una experiencia inigualable. b) Definir los objetivos, las metas y cada una de las estrategias que se utilizarán para cumplirlos. c) Evaluar el progreso del servicio, la efectividad y la rentabilidad mediante indicadores. d) Atender los aspectos legales, requerimientos y solicitudes relacionados con el funcionamiento, servicio y proveedores que permitan el buen funcionamiento del restaurante.
Conocimientos esenciales	a) Estudio profesional en administración, economía o carreras a fin.

	b) Excelentes relaciones interpersonales y recursividad en capacidad de negociación y toma de decisiones asertivas
Rango de experiencia	2 años o más en cargos administrativos (Administración, contabilidad y finanzas)
Evidencias de competitividad y personales	<p>a) Alta capacidad de liderazgo, dirección y manejo de personal, fomentando el trabajo en equipo.</p> <p>b) Capacidad de organización, negociación, calidad e implementaciones de acciones correctivas.</p> <p>c) Habilidades para el análisis y síntesis de información.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25 Perfil CTH

<b>CARGO</b>	<b>GERENTE COMERCIAL Y TALENTO HUMANO</b>
Personal a cargo	<p>Relación directa con Gerente Administrativo, financiero y contable.</p> <p>Supervisa a cada uno de los trabajadores y les hace seguimiento desde el área de talento humano</p>
Funciones	<p>a) Encargado de dirigir, organizar y controlar las rutas de ventas para obtener una ventaja competitiva en el mercado</p> <p>b) Elaborar planes y presupuestos de ventas, pronosticar las ventas.</p> <p>c) Evaluar el progreso del servicio, la efectividad y la rentabilidad mediante indicadores.</p> <p>d) Identificar clientes potenciales y elaborar propuestas para realizar alianzas entre las partes interesadas.</p>

	<p>e) Administrar todos los recursos humanos de la empresa, monitoreando los aspectos éticos y profesionales de cada trabajador solucionando los problemas que puedan surgir entre los empleados y conflicto de intereses entre los mismos.</p> <p>f) Identificar clientes potenciales y elaborar propuestas para realizar alianzas entre las partes interesadas.</p>
Conocimientos esenciales	<p>a) Estudio profesional en administración, mercadeo o carreras a fin.</p> <p>b) Excelentes relaciones interpersonales y recursividad en capacidad de negociación y toma de decisiones asertivas.</p> <p>c) Experiencia de 1 año o más en áreas relacionadas a mercadeo y talento humano.</p>
Rango de experiencia	2 años o más en cargos administrativos (mercadeo y talento humano)
Evidencias de competitividad y personales	<p>a) Alta capacidad de liderazgo, dirección y manejo de personal, fomentando el trabajo en equipo.</p> <p>b) Capacidad de organización, negociación, calidad e implementaciones de acciones correctivas.</p> <p>c) Habilidades para el análisis y síntesis de información.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26 Perfil CHEF

<b>CARGO</b>	<b>CHEF</b>
Personal a cargo	Auxiliar de cocina
Funciones	Gestionar, organizar y controlar actividades con relación al área de producción, diseñar platos que fusionen la cocina árabe y colombiana y garantizar la calidad en cada uno de los platos.
Conocimientos esenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estudios en gastronomía y certificado en manipulación de alimentos.</li> <li>b) Capacitado para dirigir la cocina, el funcionamiento y distribución además del desempeño de esta.</li> <li>c) Tener experiencia y conocimiento global suficiente para realizar platos con un menú adecuado y su debida confección.</li> <li>d) Contar con estudios y conocimientos sobre emplatamiento, sabores, formas, texturas, colores y aromas.</li> </ul>
Rango de experiencia	2 años o más como Chef principal certificable
Evidencias de competitividad y personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Responsabilidad y tolerancia para ser guía de ayudantes de cocina.</li> <li>b) Poseer valores como honestidad, creatividad, fidelidad, responsabilidad, ser amistoso apasionado y finalmente cumplir con horarios impuestos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27 Perfil Auxiliar Cocina

<b>CARGO</b>	<b>AUXILIAR DE COCINA</b>
Personal a cargo	Stewart
Funciones	Encargado de ayudar al chef en la producción de platos que fusionen la cocina árabe y colombiana y garantizar la calidad en cada uno de los platos.
Conocimientos esenciales	a) Estudio de secundaria finalizados y certificado en manipulación de alimentos. b) Tener experiencia en cargos relacionados.
Rango de experiencia	6 meses o más como auxiliar de cocina certificable
Evidencias de competitividad y personales	a) Tener disposición para aprender nuevos conocimientos gastronómicos. b) Poseer valores como honestidad, creatividad, fidelidad, responsabilidad, ser apasionado y finalmente cumplir con horarios impuestos.

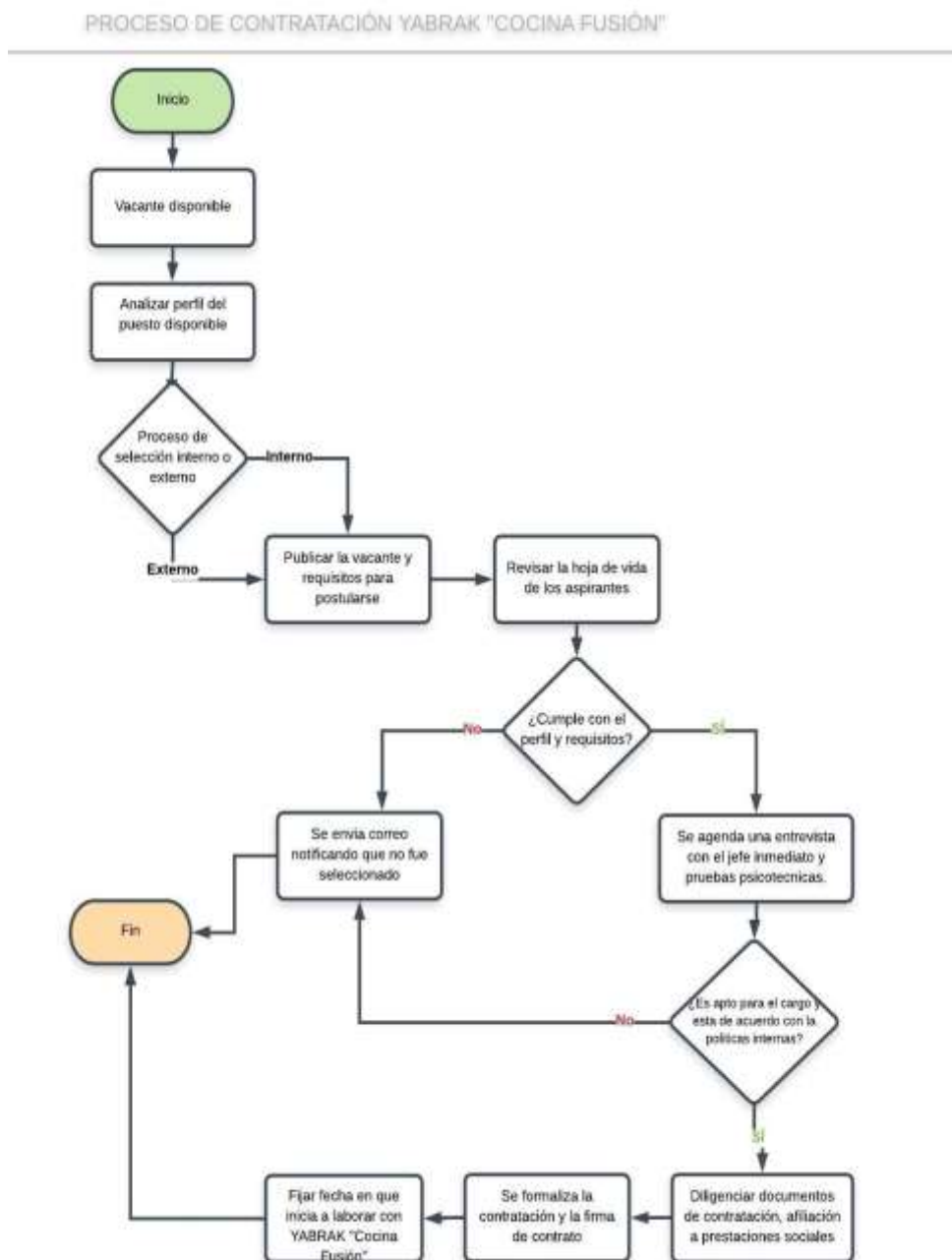
Fuente: Elaboración Propia

### 11.1.3. Reclutamiento

*Yabrak “Cocina Fusión”* considera a sus colaboradores uno de los activos más valiosos de la empresa, por lo cual se realizan diferentes filtros de selección como lo son entrevistas, pruebas psicotécnicas, pruebas prácticas entre otros, con el fin de escoger a la persona que cuente con todas las habilidades y la actitud adecuada para desempeñar la vacante disponible. Como se puede evidenciar en la siguiente gráfica, se les da prioridad a los colaboradores que ya se encuentren vinculados con la organización, sin embargo, en caso de que ninguno cumpla con los requisitos, aptitudes y capacidades necesarias para el cargo, se llevará a cabo un proceso de selección externa.

En la siguiente ilustración se evidenciará el proceso de contratación de la organización, basándose en un flujograma.

Ilustración 34 Proceso Contratación Yabrak “Cocina Fusión”



Fuente: Elaboración Propia

### ***11.1.3.1. Tipo de Contrato.***

Los contratos que se manejarán en la empresa son escritos y a término indefinido, los cuales especificarán. Como especifica el código sustantivo de trabajo en el capítulo V que se acuerden libremente entre las partes, adicionalmente la siguiente información: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación. (Ministerio de Protección Social, 2011)

Adicionalmente los empleados tendrán un mes de periodo de prueba, sin embargo, el mencionado tiempo será remunerado, en caso de no cumplir, se informará al trabajador.

La documentación necesaria para la firma de contrato es la siguiente:

- a) Hoja de vida actualizada
- b) 2 copias de la cédula al 150%
- c) Certificación laboral de los últimos 3 trabajos
- d) 2 certificaciones personales (No pueden ser familiares)
- e) 1 foto para el carné

Adicionalmente, en la firma del contrato se diligenciarán los documentos para que el trabajador quede afiliado a la EPS, ARL, pensión y cesantías.

### ***11.1.3.2. Inducción y Capacitación.***

Todos los colaboradores que hagan parte de *Yabrak “Cocina Fusión”* van a tener una inducción de 1 a 4 días, el primer día se les hará un recorrido por las instalaciones, se les explicará el plan estratégico de la empresa, cuáles son las metas y objetivos de la empresa, la importancia



de su trabajo para la empresa y el reglamento que se maneja. Adicionalmente, se realizará una integración con todos los colaboradores, inicialmente es una reunión y luego se planea una bienvenida con el fin de incrementar el clima laboral.

Por otra parte, la capacitación práctica dura de 2 a 3 días, donde se le explica cada una de las funciones que debe realizar, cuáles son los utensilios, programas y tareas que debe desempeñar diariamente.

#### ***11.1.3.3. Motivación y Clima organizacional.***

Los trabajadores son el activo más importante en *Yabrak “Cocina Fusión”*, por este motivo se llevarán a cabo diferentes actividades que incentiven su labor diaria, sintiéndose a gusto con la labor desempeñada y lo harán de la mejor manera mejorando su productividad.

##### ***11.1.3.3.1. Motivaciones no remuneradas.***

- a) Antes de abrir al público se llevará a cabo una reunión de 15 minutos donde se tratarán los temas más relevantes y se harán pausas activas (estiramientos o juegos para mejorar la integración).
- b) Cada empleado que cumpla años tendrá que laborar solo medio día, sin embargo, este medio día se debe programar con anticipación para no afectar las labores diarias.
- c) Se realizarán actividades trimestrales de integración con todos los trabajadores, dentro o fuera del restaurante.
- d) Se tendrá una pared en la cual se destacará el empleado del mes, el cual haya cumplido todos los indicadores y metas propuestas en el mes.
- e) Promociones, siempre que esté disponible una vacante se realizará primero una validación interna, verificando la opción de ascender a los trabajadores, en dado caso que no cumplan con el perfil se llevará a cabo el reclutamiento externo.

f) Se practicarán diferentes talleres o capacitaciones con los conocimientos que tengas los trabajadores, los cuales podrán ser partícipes en horarios extraordinarios a su labor, sin ningún costo, por ejemplo: Taller de emplatado que lo puede dictar el chef, Manejo de los recursos financieros, entre otros con el fin de capacitarse en temas de interés.

g) Por parte, el área de recursos humanos realizara una reunión mensual con cada uno de los trabajadores, donde se evaluará el clima organizacional, como se sienten respecto a sus funciones y compañeros, con el fin de identificar esas oportunidades y realizar planes de acción.

#### ***11.1.3.3.2. Motivaciones Remuneradas.***

a) El restaurante se plantea mensualmente con unos objetivos, que al terminar el mes serán evaluados, en caso de cumplir los objetivos se premiará a todos los trabajadores partícipes en el cumplimiento de las metas.

b) Se fijarán rangos de cumplimiento, según el rango que se cumpla, se obsequiara el bono.

### **11.2. Subplan de Servicios y Prestaciones del personal**

Las Prestaciones sociales son beneficios legales que el empleador debe pagar a sus trabajadores adicionalmente al salario ordinario, para atender necesidades o cubrir riesgos originados durante el desarrollo de su actividad laboral (Escolme, 2012)

Las prestaciones legales son:

**a) Prima de servicios:** Corresponde a un salario mensual por cada año laborado, o si el empleado se vinculó a la empresa antes de cumplir el año, se realiza el cálculo del tiempo trabajado y su prima será proporcional. *Yabrak “Cocina Fusión”* paga la prima de la siguiente forma, la mitad del salario mencionado anteriormente se paga el 25 de junio y la otra mitad se paga el 20 de diciembre de cada año, siempre y cuando sea un día hábil.

**b) Auxilio de cesantías:** Las cesantías tienen como fin brindarle al trabajador un medio de subsistencia a la terminación del contrato de trabajo. A partir de la vigencia de la Ley 50 de 1990. Los trabajadores vinculados con posterioridad al 1 de enero de 1991, y aquellos que, habiéndose vinculado con anterioridad a esta fecha, se hayan acogido al régimen de esta ley, están sujetos a la liquidación anual de las cesantías. En este sistema el empleador liquida las cesantías el 31 de diciembre de cada año y las deposita a más tardar el 14 de febrero del año siguiente en el Fondo que especifique el trabajador al realizar la firma de contrato (Escolme, 2012)

**c) Intereses sobre cesantías:** En enero de cada año, el empleador debe pagar directamente al trabajador intereses sobre las cesantías a una tasa del 12% anual, calculado sobre las cesantías del último año, deben ser cancelados a más tardar el día 31 de enero de cada año. Es importante tener en cuenta que los intereses se liquidan de manera proporcional al tiempo laborado, debido a que si no laboró durante todo el año no se debe aplicar el 12% al valor de las cesantías acumuladas, sino que se cancelan de manera proporcional al trabajador intereses sobre las cesantías a una tasa del 12% anual, calculado sobre las cesantías del último año. (Escolme, 2012)

**d) Vacaciones:** Las vacaciones corresponden a 15 días hábiles de descanso remunerado por cada año de trabajo. Si el trabajador no lleva un año trabajando, las vacaciones se le reconocerán en proporción al tiempo laborado, sin importar cuanto sea este. Las vacaciones se remuneran con base al salario que el trabajador esté devengando al momento de salir a vacaciones. Adicionalmente, en caso de que el trabajador se retire de la empresa sin haber disfrutado de sus vacaciones por no haber cumplido el año de servicios requerido, se realizará el cálculo y se pagará en la liquidación. (Escolme, 2012)

Es de aclarar, que *Yabrak “Cocina Fusión”* busca el beneficio de sus empleados, por lo cual se realizará un cronograma de vacaciones con el fin de que todos los empleados tomen sus

vacaciones y por máximo acumulen 2 periodos de vacaciones, dándoles prioridad a las personas que tengan más periodos acumulados.

e) **Auxilio de transporte:** Es auxilio de transporte es una figura creada por la ley 15 de 1959, y reglamentado por el decreto 1258 de 1959, con el objetivo de subsidiar el costo de movilización de los empleados desde su casa al lugar de trabajo, no hace parte del salario, puesto que no constituye ingresos para el empleado, el auxilio tiene por objeto facilitar al empleado llegar al sitio de labor, pero no constituye una remuneración por su trabajo. (Escolme, 2012)

f) **Dotación:** A los trabajadores se les entregará una dotación cada 4 meses para un total de tres dotaciones al año. Cada dotación constará del uniforme, camiseta, delantal y pantalón. Será entregada a los trabajadores en el mes de abril, agosto y diciembre de cada año.

g) **Aportes para Pensión y Salud:** Los aportes para pensión se sacan del Ingreso Base de Cotización (IBC) es decir del: salario básico, trabajo extra, comisiones, bonificaciones habituales y demás remuneraciones que constituyen factor salarial, se excluye el subsidio de transporte.

Salud: 12,5%= el empleador paga el 8,5% y el trabajador el 4%

Pensión: 16%= el empleador paga el 12% y el trabajador el 4%

Fondo de Solidaridad: lo pagan los asalariados que ganen más de 4 salarios mínimos, equivale al 1% del Ingreso Base de Cotización, sin subsidio de transporte (Universidad EAFIT).

h) **Parafiscales:** Las empresas de las nóminas mensuales deben pagar a ciertas entidades, las cuales son:

a) ARP: Riesgos Profesionales, lo paga la empresa por lo general es de 0,522%, este porcentaje es de acuerdo con la empresa y el riesgo. Del total devengado, deducido el auxilio de transporte.

b) ICBF: 3% del total devengado deducido el auxilio de transporte.

c) Sena: 2% del total devengado deducido el auxilio de transporte.

d) Caja de Compensación Familiar: 4% del total devengado. El neto pagado a un trabajador resulta de restar del total devengado, el total de deducciones. (Universidad EAFIT)

### **11.3. Subplan correspondiente a la Higiene y Seguridad Industrial**

Todo empleador o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; a hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio; de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo. (Ministerio de Protección Social, 2011)

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, *Yabrak “Cocina Fusión”* se enfocó en los siguientes aspectos:

a) Planta física, el restaurante está diseñado con una excelente iluminación, distribución, ventilación con el fin de ofrecer un espacio adecuado para realizar cada una de las funciones de los trabajadores. Adicionalmente, contamos con toda la maquinaria necesaria para realizar las actividades diarias sin ninguna restricción.

b) Psicológico, uno de los focos principales es el clima organizacional, el cual ayuda a que los trabajadores se sientan a gusto y sean más productivos, por lo cual se implementan actividades, pausas activas, espacios de esparcimiento entre otros.

### **11.4. Subplan de mejoramiento de Clima Organizacional**

*Yabrak “Cocina Fusión”* considera a sus colaboradores como uno de los activos más importantes para el crecimiento rentable de la organización, en consecuencia, la dirección de Recursos Humanos tiene en cuenta los siguientes departamentos, para proporcionar a los

colaboradores los medios necesarios para ejercer sus labores y que tengan un sentido de pertenencia por la empresa, adicionalmente satisfaciendo sus necesidades. Es de aclarar, que la persona encargada de implementar la dirección de recursos humanos es el Líder Comercial y Talento Humano (CTH).

Ilustración 35 Dirección Talento Humano



Fuente: Formato Formularios Estratégicos, Elaboración Propia

## 12. Plan Jurídico

Debido a la necesidad de autorizaciones por entes gubernamentales para que *Yabrak “Cocina Fusión”* pueda funcionar, se relacionan a continuación los trámites que se deben realizar y los cuales son exigidos.

Por otro lado, se deben relacionar las Leyes, normas y decretos que son aplicables a la constitución de un restaurante en la Ciudad de Bogotá D.C.

### 12.1. Procedimientos para la conformación de la sociedad

- a) Seleccionar el nombre y verificar en la Cámara de Comercio de Bogotá, con el fin de que no exista un nombre o razón social igual o similar al del establecimiento de comercio. (*Yabrak “Cocina Fusión”*)
- b) Celebrar el contrato y la tramitación de la escritura pública en la notaría
- c) Matricular e inscribir la sociedad en el registro mercantil de la Cámara de Comercio

d) Solicitar ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), los formularios del Registro Único Tributario (RUT), para la asignación de Número de Identificación Tributaria (NIT), realizar la inscripción en el RUT como organismo responsable del impuesto sobre las ventas (IVA)

e) Obtención del certificado de existencia y representación legal y registrar los libros de contabilidad en la Cámara de Comercio de Bogotá. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2000)

### **12.2. Implicaciones Tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad**

El o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2000)

### **12.3. Leyes especiales para la actividad económica**

a) Matrícula Mercantil Vigente: El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades. La solicitud de la matrícula se debe hacer en la Cámara de Comercio de Bogotá, que corresponda según la ubicación del establecimiento, diligenciando el formulario Registro Único Empresarial- RUES para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias, el cual se puede adquirir en las sedes de Cámara de Comercio, CADE o Supercade

b) Certificado Sayco & Acinpro: Si en el establecimiento se hace el uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, se deben pagar los derechos correspondientes a la Organización Sayco & Acinpro (OSA) anualmente.

Ilustración 36 Syco & Acinpro

## Simulador de Tarifas

LAS TARIFAS CORRESPONDIENTES PARA SU NEGOCIO SON:

Valor por derechos de	
Comunicación:	\$2.577.500
Almacenamiento Sayco:	\$196.100
Esta tarifa esta sujeta a verificación	

Fuente: (Simulador de Tarifas, OSA)

c) Registro Nacional de Turismo: Este registro es obligatorio para los prestadores de servicios turísticos relacionados en el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006, dentro de los cuales se encuentran los restaurantes turísticos con ventas anuales superiores a los 500 SMMLV. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

d) Concepto Sanitario: Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

e) Otras normas: Uso de suelo. Verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de Uso de suelo a la Oficina de Planeación. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

f) Registro de publicidad exterior visual o una Certificación de intensidad auditiva: Validar si, por las características del establecimiento, este requiere realizar dichos trámites. Sobre estos



dos ítems en particular se puede encontrar información en la página (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

g) Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios. Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

h) Lista de precios: Los precios de los productos deben hacerse públicos, bien sea en empaques, envases o en una lista general visible.

i) Inscripción en el RUT: Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

j) Inscripción en el RIT: Todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del Formulario RIT Establecimiento de Comercio. Este formulario también permite realizar la actualización o clausura de dichos establecimientos. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

k) Certificado de manipulación de alimentos: Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente. Existen varios institutos que cuentan con la autorización como Empresa Capacitadora en Manipulación Higiénica de Alimentos. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

#### **12.4. Estímulos existentes para la empresa**

a) La Ley 1429 de 2010 ofrece progresividad en el pago del impuesto sobre la renta y complementarios. Las nuevas pequeñas empresas que empiecen a operar formalmente y las que venían operando de manera informal y se formalicen, obtendrán beneficios sobre el pago del impuesto de renta, matrícula mercantil y aportes parafiscales. Así, no pagarán el impuesto a la

renta en sus dos primeros años, a partir del inicio de su actividad económica principal. En los siguientes tres años, pagarán este impuesto en proporción al 25%, 50% y 75% de la tarifa general establecida. A partir del sexto año, la empresa pagará la tarifa plena de este impuesto, si aplica. Además, no pagarán el costo de la matrícula mercantil en las cámaras de Comercio en el primer año, a partir del inicio de su actividad económica principal. En los siguientes dos años, lo pagarán en proporción al 50% y 75% de la tarifa establecida para ese pago. En cuanto a parafiscales, es decir los aportes que entregan las empresas al Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y a las cajas de compensación familiar, el descuento se aplica en un 100% en los dos primeros años, 75% en el tercer año, 50% en el cuarto año y 25% en el quinto año. (Redacción, 2016)

b) Las nuevas empresas inscritas en las cámaras de comercio desde el 2 de mayo de 2016 pueden ser exoneradas del valor de la inscripción en el registro mercantil y de la renovación del primer año de dicha matrícula. Cuando la nueva empresa sea de persona natural, esta debe tener como máximo 35 años. Si es una persona jurídica, al menos la mitad más uno de sus acciones o cuotas sociales le deben pertenecer a una o más personas naturales con edades inferiores a los 35 años (Redacción, 2016)

Portal Nacional de Creación de Empresas ([www.crearempresa.com.co](http://www.crearempresa.com.co)). Allí, el empresario encontrará un modelo único, estandarizado y eficaz para efectuar los trámites de creación de empresas, que incluye consultas, radicación de trámites y seguimiento al proceso. Adicionalmente, las microempresas solo tendrán que registrar tres libros y no seis.

Igualmente, fueron eliminados las licencias previas, los conceptos y los permisos de funcionamiento creados por los municipios (uso de suelo, fumigación, bomberos, permisos sanitarios y ambientales) como requisitos previos a la constitución de una empresa. (Redacción, 2016)

## **12.5. Normas y procedimientos sobre la comercialización de los productos**

a) Decreto 2162 - agosto 1/1983 (Por el cual se reglamenta parcialmente el título V de la ley 09 de 1979, en cuanto a producción, procesamiento, transporte y expendio de los productos cárnicos procesados.) (INVIMA, 2012)

b) Decreto 539 de 2014 (Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior) (INVIMA, 2012)

c) Decreto 2270 de 2012 (Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y se fijaron los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación) (INVIMA, 2012)

d) Decreto Número 1686 de 2012 Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano (INVIMA, 2012)

e) Decreto 3075 de 1997 (higiene de fabricación de alimentos, edificación e instalaciones, equipos y utensilios, personal manipulador de alimentos, requisitos higiénicos de fabricación, aseguramiento y control de la calidad, saneamiento, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización, restaurantes y establecimientos de consumo de alimentos, vigilancia y control, registro sanitario, importaciones, exportaciones, vigilancia sanitaria, revisión de oficio del registro

sanitario, medidas sanitarias de seguridad, procedimientos y sanciones) (Ministerio de Salud, 1997)

f) Resolución 7992 de 1991 ministerio de salud (o relacionado con la elaboración, conservación y comercialización de jugos, concentrados, néctares, pulpas, pulpas azucaradas y refrescos de frutas) (Ministerio Salud, 1991)

g) Resolución 1785 de 1984 ministerio de salud (recomendaciones diarias de consumo de calorías y nutrientes.) (Ministerio Salud, 1991)

h) Ley 300 de 1996: los establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares. cap. V. art. 87. Se entiende por establecimientos gastronómicos, bares y similares aquellos establecimientos comerciales en cabeza de personas naturales o jurídicas cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para el consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios. (Secretaría Jurídica Distrital, 1996)

i) Norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007 numeral 7. requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos, numeral 7.1 Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias en las normas legales vigentes, numeral 7.2 Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uñas (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel antes de su ingreso al establecimiento de la industria gastronómica y de acuerdo con las normas legales vigentes.

j) Resolución 5109 de 2005 reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el

Ministerio de Protección Social y publicado en el Diario Oficial 46150 de enero 13 de 2006. (Manipulación de Alimentos, 2017)

k) Decreto 1575 de 2007 El objeto del presente decreto es establecer el sistema para la protección y control de la calidad del agua, con el fin de monitorear, prevenir y controlar los riesgos para la salud humana causados por su consumo, exceptuando el agua envasada. Aplica a todas las personas prestadoras que suministren o distribuyan agua para consumo humano, ya sea cruda o tratada, en todo el territorio nacional, independientemente del uso que de ella se haga para otras actividades económicas, a las direcciones territoriales de salud, autoridades ambientales y sanitarias y a los usuarios. (Manipulación de Alimentos, 2017)

l) Resolución 765 de 2010: deroga a resolución 1090 de 1998 y 127 del 2001, artículo primero. - objeto. La presente resolución tiene por objeto regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos dirigida a: 1. Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos destinados al almacenamiento, distribución, preparación y/o expendio de alimentos y de transporte de éstos, en los que se deberá ofrecer al personal manipulador el curso de manejo higiénico de alimentos con intensidad mínima de seis (6) horas, desde el momento de su contratación. Parágrafo: Las fábricas de alimentos deberán regirse a lo estipulado en la Ley 1122 de 2007 en la que se establecen las competencias del INVIMA. 2. Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos donde se, almacenen, distribuyen, transporten, expendan y manipulen alimentos que no estén considerados en el numeral anterior y que deberán obtener constancia de asistencia al curso de educación sanitaria en manejo adecuado de alimentos, mínimo una vez al año, el cual no podrá ser inferior a seis (6) horas. artículo segundo. - requisitos para ser manipulador de alimentos. Para ser manipulador de alimentos se requiere: 1. Certificado de capacitación en educación sanitaria para el manejo adecuado de alimentos expedido por las empresas sociales del

estado o capacitador particular autorizado por el ente rector de salud o quién haga sus veces en el Distrito Capital. 2. Reconocimiento médico con certificado sobre las condiciones del estado de salud del manipulador de alimentos. Parágrafo primero: de conformidad con lo establecido en el artículo 80 de la resolución 2905 de 2007, cuando se trate de personal de establecimientos dedicados al expendio y almacenamiento de carne y productos cárnicos comestibles se deberá cumplir con los requisitos de capacitación de dicha norma. (Manipulación de Alimentos, 2017)

## **12.6. Aspectos de legislación urbana**

### **12.6.1. Otros trámites y permisos ante los organismos de gobierno.**

Se deben tener en cuenta otros trámites y permisos ante los organismos de gobierno, con el fin de entrar en vigor y funcionalidad de forma legal y sin que haga falta algún trámite.

- a) Decreto ley 1421 de 1993. Departamento Técnico Administrativo Del Medio Ambiente – DAMA
- b) Obtener (gratuitamente) el concepto sanitario y realizar (si es el caso) el curso de manipulación de alimentos en el hospital o CAMI (Centro de atención médica inmediata) más cercano al establecimiento
- c) Obtener el concepto y la autorización del espacio en la zona, además de la realización de un estudio de suelos
- d) Tramitar el concepto de Bomberos anualmente (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

## **13. Plan de Finanzas**

A continuación, se relacionará la información del plan de Finanzas y como *Yabrak “Cocina Fusión”* pretende implementarlo.

### **13.1. Análisis Económico**

- a) **Inversión en activos fijos**

Para la puesta en marcha de *Yabrak “Cocina Fusión”* es necesario invertir en maquinaria, menaje, decoración, muebles y enseres y entre otros, un total de \$55.000.000,00, como se puede evidenciar a continuación:

Tabla 28 Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		
<b>CANTIDAD</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>VALOR</b>
<b>Muebles y Enseres</b>		<b>\$ 15.983.200,00</b>
1	Caja registradora sistema pos-software y equipos de facturación	\$1.690.000,00
1	Datáfono	\$442.400,00
1	Silla oficina	\$100.000,00
1	Escritorio oficina	\$340.000,00
1	Computador de escritorio	\$900.000,00
90	Juego de cubiertos	\$432.000,00
5	Bandejas	\$20.000,00
450	Vajilla	\$3.600.000,00
20	Bandejas	\$240.000,00
90	Vasos cerveza	\$495.000,00
450	Cristal	\$3.060.000,00
20	Jarras vidrio	\$500.000,00
1	Olla a presión	\$250.000,00
2	Juego de cuchillos	\$339.800,00

1	Menaje (ollas, bandejas, cubiertos)	\$1.900.000,00
1	Pesa (gramera)	\$199.000,00
1000	Individuales en papel	\$65.000,00
7	Mesas de 4 puestos	\$1.050.000,00
3	Mesas de 2 ó 3 puestos	\$ 360.000,00
<b>Maquinaria y Equipo</b>		<b>\$39.016.800,00</b>
1	Nevera Industrial Vertical	\$8.000.000,00
1	Baño María de Sobremesa Nemco	\$1.780.000,00
2	Estufa 4 Fogones Con Plancha	\$6.680.000,00
1	Trampa de grasa	\$395.000,00
1	Freidora	\$1.800.000,00
2	Licadoras	\$275.600,00
2	Plancha Asadora Industrial A Gas De Piso 36	\$10.200.000,00
1	Campana extractora	\$6.886.200,00
1	Ducto extractor	\$3.000.000,00
<b>Total inversión inicial</b>		<b>\$55.000.000,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Es de aclarar, que los responsables del capital serán las dos socias del proyecto, donde cada una tendrá responsabilidad del 50% de la financiación, no obstante, es evidente en la siguiente tabla que la inversión de los socios corresponde al valor mencionado anteriormente. Sin embargo, se solicitó un préstamo bancario por valor de \$40.000.000, el cual pretende apalancar los gastos iniciales del restaurante como lo es materia prima, servicios públicos entre otros.

Tabla 29 Inversión Socios



INVERSIÓN SOCIOS		
Responsables	Método financiación	Valor \$
Socio 1 Mariana Farah	Herencia	\$27.500.000,00
Socio 2 Ana Torres	Ahorros	\$27.500.000,00
Socio 1 y socio 2	Préstamo bancario	\$40.000.000,00
<b>Total</b>		<b>\$95.000.000,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

### b) Gastos de arranque

Es necesario calcular los gastos mensuales, con el fin evidenciar el presupuesto necesario para la puesta en marcha del restaurante, teniendo en cuenta los gastos fijos y el excedente se utiliza para la compra de materia prima.

Tabla 30 Gastos Mensuales

Gastos de Arranque	
Servicios públicos	\$ 8.860.000
Nómina	\$ 11.579.157
Honorarios Contador	\$ 1.018.432
Impuesto de Industria y Comercio	\$ 587.197
Publicidad	\$ 228.000
Presentaciones	\$ 400.000
Cuota préstamo	\$ 994.750
Gastos mensuales	\$ 23.667.536

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que los gastos mensuales son por valor de \$23.667.536, sin embargo, se incluye el valor de la cuota mensual por valor de \$994.750 del préstamo adquirido por valor de \$40.000.000 a un plazo de 5 años (60 meses) a una tasa del 15.15% anual (nominal).

Tabla 31 Tabla amortización préstamo

<b>Tabla Amortización Préstamo</b>					
	<b>Valor pago</b>	<b>Seguro</b>	<b>Intereses</b>	<b>Capital</b>	<b>Saldo a Capital</b>
-					\$ 40.000.000
1	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 505.000	\$ 449.750	\$ 39.550.250
2	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 499.322	\$ 455.428	\$ 39.094.823
3	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 493.572	\$ 461.177	\$ 38.633.645
4	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 487.750	\$ 467.000	\$ 38.166.646
5	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 481.854	\$ 472.896	\$ 37.693.750
6	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 475.884	\$ 478.866	\$ 37.214.884
7	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 469.838	\$ 484.912	\$ 36.729.972
8	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 463.716	\$ 491.034	\$ 36.238.938
9	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 457.517	\$ 497.233	\$ 35.741.706
10	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 451.239	\$ 503.511	\$ 35.238.195
11	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 444.882	\$ 509.867	\$ 34.728.328
12	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 438.445	\$ 516.304	\$ 34.212.023
13	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 431.927	\$ 522.823	\$ 33.689.200
14	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 425.326	\$ 529.423	\$ 33.159.777

15	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 418.642	\$ 536.107	\$ 32.623.670
16	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 411.874	\$ 542.876	\$ 32.080.794
17	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 405.020	\$ 549.730	\$ 31.531.064
18	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 398.080	\$ 556.670	\$ 30.974.394
19	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 391.052	\$ 563.698	\$ 30.410.697
20	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 383.935	\$ 570.815	\$ 29.839.882
21	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 376.729	\$ 578.021	\$ 29.261.861
22	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 369.431	\$ 585.319	\$ 28.676.542
23	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 362.041	\$ 592.708	\$ 28.083.834
24	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 354.558	\$ 600.191	\$ 27.483.643
25	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 346.981	\$ 607.769	\$ 26.875.874
26	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 339.308	\$ 615.442	\$ 26.260.433
27	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 331.538	\$ 623.212	\$ 25.637.221
28	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 323.670	\$ 631.080	\$ 25.006.141
29	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 315.703	\$ 639.047	\$ 24.367.094
30	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 307.635	\$ 647.115	\$ 23.719.979
31	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 299.465	\$ 655.285	\$ 23.064.695
32	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 291.192	\$ 663.558	\$ 22.401.137
33	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 282.814	\$ 671.935	\$ 21.729.201
34	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 274.331	\$ 680.418	\$ 21.048.783
35	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 265.741	\$ 689.009	\$ 20.359.774
36	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 257.042	\$ 697.707	\$ 19.662.067

37	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 248.234	\$ 706.516	\$ 18.955.551
38	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 239.314	\$ 715.436	\$ 18.240.115
39	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 230.281	\$ 724.468	\$ 17.515.647
40	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 221.135	\$ 733.615	\$ 16.782.033
41	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 211.873	\$ 742.876	\$ 16.039.156
42	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 202.494	\$ 752.255	\$ 15.286.901
43	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 192.997	\$ 761.752	\$ 14.525.148
44	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 183.380	\$ 771.370	\$ 13.753.779
45	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 173.641	\$ 781.108	\$ 12.972.671
46	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 163.780	\$ 790.970	\$ 12.181.701
47	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 153.794	\$ 800.956	\$ 11.380.746
48	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 143.682	\$ 811.068	\$ 10.569.678
49	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 133.442	\$ 821.307	\$ 9.748.371
50	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 123.073	\$ 831.676	\$ 8.916.694
51	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 112.573	\$ 842.176	\$ 8.074.518
52	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 101.941	\$ 852.809	\$ 7.221.709
53	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 91.174	\$ 863.576	\$ 6.358.133
54	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 80.271	\$ 874.478	\$ 5.483.655
55	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 69.231	\$ 885.518	\$ 4.598.137
56	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 58.051	\$ 896.698	\$ 3.701.439
57	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 46.731	\$ 908.019	\$ 2.793.420
58	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 35.267	\$ 919.483	\$ 1.873.937

59	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 23.658	\$ 931.091	\$ 942.846
60	\$ 994.750	\$ 40.000	\$ 11.903	\$ 942.846	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

### c) Presupuesto de ingresos

Con el fin de identificar los posibles ingresos, primero se crearon las recetas teniendo en cuenta los gramajes por cada ingrediente, luego se determinó el costo de cada uno de los platos según el costo unitario de cada producto (basándonos en los precios de Corabastos) y finalmente se determinó el precio de venta, teniendo en cuenta el costo del plato, la zona donde estamos ubicados, la competencia y los gastos fijos. A continuación, se evidencia el costo y precio de venta de cada uno de los productos disponibles:

Tabla 32 Costo VS Precio

<b>Costos platos del día</b>		
<b>Plato</b>	<b>costo</b>	<b>precio</b>
Lunes (lomo asado)	\$ 8.794	\$ 12.500
Martes (carne gratinada)	\$ 7.188	\$ 12.500
Miércoles (alitas de pollo)	\$ 7.501	\$ 12.500
Jueves (pinchos)	\$ 7.709	\$ 12.500
Viernes (pechuga gratinada)	\$ 7.188	\$ 12.500
<b>Costos platos de la carta</b>		
Shawarma carne	\$ 8.988	\$ 17.500
Shawarma pollo	\$ 5.711	\$ 17.500
Shawarma mixto	\$ 3.940	\$ 17.500

Picada fusión con yuca frita	\$ 14.241	\$ 24.000
Picada fusión con papa francesa	\$ 14.902	\$ 24.000
De lomo	\$ 10.075	\$ 18.000
De pechuga	\$ 6.964	\$ 18.000
<b>Menú infantil</b>		
Carne	\$ 3.210	\$ 13.500
Pechuga	\$ 2.703	\$ 13.500
Mixto	\$ 2.957	\$ 13.500
Mini shawarma carne	\$ 3.323	\$ 13.500
Mini shawarma pollo	\$ 2.514	\$ 13.500
Mini shawarma mixto	\$ 1.921	\$ 13.500
<b>Entradas</b>		
Chicharrones y yuca con labneh	\$ 3.798	\$ 11.000
Pan árabe con hogao y guacamole	\$ 3.603	\$ 8.500
Falafel con labneh	\$ 5.887	\$ 10.000
<b>Bebidas</b>		
Jugos naturales	\$ 477	\$ 6.000
Limonadas especiales	\$ 1.573	\$ 7.500

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo anterior y a la proyección de ventas que se estipuló a 5 años, se esperan los siguientes ingresos, es de resaltar, que las bebidas corresponden al 70% de la totalidad de los platos fuertes, debido que el menú del día viene con su bebida. Adicionalmente, las entradas

corresponden al 30% del total de platos fuertes proyectados, debido que no es usual que los comensales soliciten entradas con almuerzos ejecutivos.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que las ventas pueden variar de un mes a otro, debido que hay fechas o celebraciones donde las ventas se incrementan por mes, por ejemplo, en febrero (San Valentín), marzo (día de la mujer), mayo (día de la madre), junio (día del padre), septiembre (amor y amistad) y diciembre (navidad).

Tabla 33 Proyección de Ventas e Ingresos

<b>Plan de ventas e ingresos</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Q producidas (año)</b>	<b>Costo anual</b>	<b>Ingreso anual</b>
<b>Platos fuertes</b>			
Año 1	20.412	\$166.341.453,80	\$353.944.080,00
Año 2	20.412	\$171.997.063,23	\$365.978.178,72
Año 3	21.024	\$183.180.312,28	\$389.774.079,90
Año 4	21.655	\$195.090.696,19	\$415.117.190,58
Año 5	22.305	\$207.775.493,25	\$442.108.110,31
<b>Bebidas</b>			
Año 1	14.288	\$14.645.372	\$96.446.700
Año 2	14.288	\$15.143.315	\$99.725.888
Año 3	14.717	\$16.127.933	\$106.210.065
Año 4	15.159	\$17.176.571	\$113.115.843
Año 5	15.613	\$18.293.392	\$120.470.636
<b>Entradas</b>			

Año 1	6.124	\$27.123.611,25	\$60.215.400,00
Año 2	6.124	\$28.045.814,03	\$62.262.723,60
Año 3	6.307	\$29.869.352,86	\$66.311.045,89
Año 4	6.497	\$31.811.458,18	\$70.622.590,09
Año 5	6.691	\$33.879.839,19	\$75.214.470,90

Fuente Elaboración Propia

#### d) Presupuesto de personal

*Yabrak “Cocina Fusión”* cuenta con una totalidad de 6 empleados, los cuales suman una nómina mensual por valor de \$ 11.579.157, adicionalmente, se deduce la provisión prestacional de lo que se tiene que cancelar semestral o anualmente correspondiente a primas, vacaciones, intereses de cesantías, entre otros.

Tabla 34 Nómina Inicial

<b>Nómina inicial</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Nómina</b>	<b>Salario Neto</b>	<b>Valor neto por pagar</b>
<b>1</b>	Gerente Administrativo, financiero y contable	\$ 1.600.000	\$ 2.341.685
<b>1</b>	Gerente Comercial y de Talento Humano	\$ 1.600.000	\$ 2.341.685
<b>1</b>	Chef	\$ 1.400.000	\$ 2.294.573
<b>1</b>	Auxiliar de Cocina	\$ 900.000	\$ 1.543.656
<b>1</b>	Auxiliar de Cocina	\$ 900.000	\$ 1.543.656



<b>1</b>	Mesero	\$ 900.000	\$ 1.513.902
<b>Total nómina</b>			<b>\$ 11.579.157</b>

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, se le paga a un contador \$900.000 pesos mensual, debido que es la persona encargada de llevar la información contable del restaurante, sin embargo, él no debe estar presente todos los días en el restaurante, ni cumple un horario fijo.

### **13.2. Análisis Financiero**

A continuación, se evidencian cada uno de los estados financieros de *Yabrak “Cocina Fusión”*, donde se determina la viabilidad del restaurante.

#### **a) Flujo de caja**

El flujo de caja es una herramienta importante para la dirección, pues ayuda a estimar las necesidades de efectivo de la empresa, en diversas épocas del año, el concepto flujo de caja es muy simple: resume las entradas y salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un periodo próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicial al principio del año. (Schlageter, 2005)

En el flujo de caja podemos identificar la entrada, salida de dinero desde la puesta en marcha del restaurante, es de aclarar que desde el inicio del restaurante se tiene una liquidez, debido que las compras son pagadas de contados, sea en efectivo o en tarjeta.

Tabla 35 Flujo de Efectivo

<b>YABRAK "Cocina Fusión"</b>						
FLUJO DE EFECTIVO						
Miles de pesos colombianos						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Saldo Inicial		\$40.000.000	\$58.485.312	\$76.912.791	\$107.973.636	\$149.597.419
Ingresos por ventas	\$ -	\$510.606.180	\$527.966.790	\$562.295.191	\$598.855.624	\$637.793.217
Préstamo bancario	\$40.000.000					
Aportes de socios	\$55.000.000					
<b>Total Efectivo Recibido</b>	<b>\$95.000.000</b>	<b>\$550.606.180</b>	<b>\$586.452.102</b>	<b>\$639.207.982</b>	<b>\$706.829.260</b>	<b>\$787.390.636</b>
Pago Proveedores		\$208.110.437	\$215.186.192	\$229.177.598	\$244.078.725	\$259.948.724
Nómina		\$138.949.885	\$141.728.883	\$144.563.461	\$147.454.730	\$150.403.824
Honorarios Contador		\$12.221.185	\$12.465.609	\$12.714.921	\$12.969.220	\$13.228.604
Servicios públicos x pagar		\$106.320.000	\$108.446.400	\$110.615.328	\$112.827.635	\$115.084.187

Publicidad		\$2.736.000,00	\$2.763.360,00	\$2.790.993,60	\$2.818.903,54	\$2.847.092,57
Presentaciones		\$4.800.000,00	\$4.848.000,00	\$4.896.480,00	\$4.945.444,80	\$4.994.899,25
Pago capital préstamo		\$5.787.976,83	\$6.728.380,23	\$7.821.575,98	\$9.092.389,06	\$10.569.677,90
Pago de intereses y seguros		\$6.149.018,10	\$5.208.614,70	\$4.115.418,95	\$2.844.605,87	\$1.367.317,03
<b>Total Egresos de efectivo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$485.074.502</b>	<b>\$497.375.439</b>	<b>\$516.695.776</b>	<b>\$537.031.653</b>	<b>\$558.444.327</b>
<b>Utilidad antes de depreciación e impuestos</b>	<b>\$95.000.000</b>	<b>\$65.531.678</b>	<b>\$89.076.664</b>	<b>\$122.512.206</b>	<b>\$169.797.607</b>	<b>\$228.946.310</b>
Depreciación		\$9.491.680	\$18.983.360	\$28.475.040	\$37.966.720	\$47.458.400
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$56.039.998</b>	<b>\$70.093.304</b>	<b>\$94.037.166</b>	<b>\$131.830.887</b>	<b>\$181.487.910</b>
Impuesto de industria y comercio		\$7.046.365	\$7.285.942	\$7.759.674	\$8.264.208	\$8.801.546
Impuesto sobre la renta			\$ 4.877.931,02	\$6.778.896,30	\$11.935.980,17	\$17.542.956,06

<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>\$48.993.632</b>	<b>\$57.929.431</b>	<b>\$79.498.596</b>	<b>\$111.630.699</b>	<b>\$155.143.407</b>
<b>Depreciación</b>		\$9.491.680	\$18.983.360	\$28.475.040	\$37.966.720	\$47.458.400
<b>Entrada de efectivo Operativo</b>	\$ -	<b>\$58.485.312</b>	<b>\$76.912.791</b>	<b>\$107.973.636</b>	<b>\$149.597.419</b>	<b>\$202.601.807</b>
Inversión socios	\$55.000.000					
<b>Flujo de fondos neto</b>	<b>\$ 40.000.000</b>	<b>\$58.485.312</b>	<b>\$76.912.791</b>	<b>\$107.973.636</b>	<b>\$149.597.419</b>	<b>\$202.601.807</b>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el flujo de caja proyectado a 5 años, se evidencia que *Yabrak “Cocina Fusión”* recibe mayores ingresos a los gastos que tiene mensualmente, lo cual genera que la empresa cuente con liquidez y pueda cancelar sus obligaciones a un menor plazo, es de aclarar que esto trae un beneficio para el restaurante, debido que puede disminuir el pago de intereses al cancelar sus obligaciones financieras a un menor tiempo que el pactado inicialmente.

**b) Estado de resultados**

El estado de resultados presenta las ventas y los gastos de un periodo de tiempo determinado, puede ser en un mes, un trimestre, un semestre o un año. (Schlageter, 2005)

Tabla 36 Estado de Resultados

<b>Yabrak “Cocina Fusión”</b>					
ESTADO DE RESULTADOS					
Miles de pesos colombianos					
<b>INGRESOS</b>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>OPERACIONALES</b>					
Ventas	\$510.606.180	\$527.966.790	\$562.295.191	\$598.855.624	\$637.793.217
Costo materia prima	\$208.110.437	\$215.186.192	\$229.177.598	\$244.078.725	\$259.948.724
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$302.495.743</b>	<b>\$312.780.598</b>	<b>\$333.117.593</b>	<b>\$354.776.899</b>	<b>\$377.844.493</b>
Margen bruto	59%	59%	59%	59%	59%
<b>GASTOS</b>					
<b>OPERACIONALES</b>					
Servicios públicos	\$106.320.000	\$108.446.400	\$110.615.328	\$112.827.635	\$115.084.187
Nómina	\$138.949.885	\$141.728.883	\$144.563.461	\$147.454.730	\$150.403.824
Honorarios Contador	\$12.221.185	\$12.465.609	\$12.714.921	\$12.969.220	\$13.228.604

Impuesto de Industria y Comercio	\$7.046.365	\$7.285.942	\$7.759.674	\$8.264.208	\$ 8.801.546
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$264.537.436</b>	<b>\$269.926.834</b>	<b>\$275.653.383</b>	<b>\$281.515.792</b>	<b>\$287.518.162</b>
Depreciación	\$9.491.680	\$9.491.680	\$9.491.680	\$9.491.680	\$9.491.680
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$28.466.627</b>	<b>\$33.362.085</b>	<b>\$47.972.529</b>	<b>\$63.769.427</b>	<b>\$80.834.651</b>
Margen operacional	6%	6%	9%	11%	13%
Publicidad	\$2.736.000,00	\$2.763.360,00	\$2.790.993,60	\$2.818.903,54	\$2.847.092,57
Presentaciones	\$4.800.000,00	\$4.848.000,00	\$4.896.480,00	\$4.945.444,80	\$4.994.899,25
Gastos financieros	\$6.149.018	\$5.208.615	\$4.115.419	\$2.844.606	\$ 1.367.317
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>\$13.685.018</b>	<b>\$12.819.975</b>	<b>\$11.802.893</b>	<b>\$10.608.954</b>	<b>\$9.209.309</b>
<b>UTILIDAD NO OPERACIONAL</b>	<b>\$14.781.609</b>	<b>\$20.542.110</b>	<b>\$36.169.637</b>	<b>\$53.160.473</b>	<b>\$71.625.342</b>
Provisión para impuesto de renta	\$4.877.931,02	\$6.778.896,30	\$11.935.980	\$17.542.956	\$23.636.363
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$9.903.678</b>	<b>\$13.763.214</b>	<b>\$24.233.657</b>	<b>\$35.617.517</b>	<b>\$47.988.979</b>

Margen neto	2%	3%	4%	6%	8%
Reserva Legal	\$990.368	\$1.376.321	\$2.423.366	\$3.561.752	\$4.798.898
<b>Resultado por Distribuir</b>	<b>\$8.913.310</b>	<b>\$12.386.892</b>	<b>\$21.810.291</b>	<b>\$32.055.765</b>	<b>\$43.190.081</b>

Fuente: Elaboración Propia.



De acuerdo con el estado de resultados, se puede concluir que desde el primer año se obtienen utilidades y van incrementando progresivamente. Es de aclarar que en la utilidad bruta corresponde al 59%, esto no significa que se obtenga en su totalidad estas utilidades, debido que en la utilidad bruta donde solo se tiene en cuenta la materia prima (los costos variables), por lo cual, al restar los gastos operacionales y no operacionales, se evidencia que el margen neto de utilidad corresponde al 2% y va incrementando progresivamente.

Por lo anterior, es recomendable evaluar cada uno de los gastos en los cuales incurre el restaurante, y en caso de evidenciar gastos innecesarios u obligaciones financieras que se puedan cubrir antes de la fecha establecida cancelarlos, con el fin de incrementar el margen neto de utilidades.

### **c) Balance general**

Teniendo como base las utilidades retenidas en la empresa, se empieza a construir el balance general de los periodos próximos de interés, la construcción del balance general tiene más dificultad, pues hay que buscar lo que popularmente se conoce como *la cuenta cuadradora*: aquella cuenta que hará que cuadre el balance general, esta puede ser la caja, los préstamos bancarios, o los proveedores. (Schlageter, 2005)

Tabla 37 Balance General

<b>YABRAK "Cocina Fusión"</b>					
ESTADO BALANCE INICIAL					
Miles de pesos colombianos					
<b>ACTIVOS</b>					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$58.485.312,32	\$76.912.791,05	\$107.973.635,64	\$149.597.419,34	\$202.601.807,16
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$58.485.312,32</b>	<b>\$76.912.791,05</b>	<b>\$107.973.635,64</b>	<b>\$149.597.419,34</b>	<b>\$202.601.807,16</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Propiedad planta y equipo	\$39.016.800,00	\$39.016.800,00	\$39.016.800,00	\$39.016.800,00	\$39.016.800,00
Depreciación acumulada de planta y equipo	\$7.803.360,00	\$15.606.720,00	\$23.410.080,00	\$31.213.440,00	\$39.016.800,00

Muebles y enseres	\$12.510.800,00	\$12.510.800,00	\$12.510.800,00	\$12.510.800,00	\$12.510.800,00
Depreciación acumulada de muebles y enseres	\$1.251.080,00	\$2.502.160,00	\$3.753.240,00	\$5.004.320,00	\$6.255.400,00
Equipo oficina	\$2.572.400,00	\$2.572.400,00	\$2.572.400,00	\$2.572.400,00	\$2.572.400,00
Depreciación acumulada de equipo de oficina	\$257.240,00	\$514.480,00	\$771.720,00	\$1.028.960,00	\$1.286.200,00
Equipo computo	\$900.000,00	\$900.000,00	\$900.000,00	\$900.000,00	\$900.000,00
Depreciación acumulada de equipo de computo	\$180.000,00	\$360.000,00	\$540.000,00	\$720.000,00	\$900.000,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$45.508.320,00</b>	<b>\$36.016.640,00</b>	<b>\$26.524.960,00</b>	<b>\$17.033.280,00</b>	<b>\$7.541.600,00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$103.993.632,32</b>	<b>\$112.929.431,05</b>	<b>\$134.498.595,64</b>	<b>\$166.630.699,34</b>	<b>\$210.143.407,16</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Obligaciones financieras	\$34.212.023,17	\$27.483.642,93	\$19.662.066,95	\$10.569.677,90	\$0,00
Provisión de impuesto de renta	\$4.877.931,02	\$6.778.896,30	\$11.935.980,17	\$17.542.956,06	\$23.636.362,79

<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$39.089.954,19</b>	<b>\$34.262.539,23</b>	<b>\$31.598.047,12</b>	<b>\$28.112.633,96</b>	<b>\$23.636.362,79</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$39.089.954,19</b>	<b>\$34.262.539,23</b>	<b>\$31.598.047,12</b>	<b>\$28.112.633,96</b>	<b>\$23.636.362,79</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social	\$55.000.000	\$55.000.000	\$55.000.000	\$55.000.000	\$55.000.000
Resultado del Ejercicio	\$8.913.310	\$12.386.892	\$21.810.291	\$32.055.765	\$43.190.081
Resultado de Ejercicios Anteriores	\$ -	\$8.913.310	\$21.300.203	\$43.110.494	\$75.166.259
Reserva Legal	\$990.368	\$2.366.689	\$4.790.055	\$8.351.807	\$13.150.704
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$64.903.678,13</b>	<b>\$78.666.891,82</b>	<b>\$102.900.548,52</b>	<b>\$138.518.065,38</b>	<b>\$186.507.044,37</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$103.993.632,32</b>	<b>\$112.929.431,05</b>	<b>\$134.498.595,64</b>	<b>166.630.699,34</b>	<b>\$210.143.407,16</b>
REPRESENTANTE LEGAL			CONTADOR PUBLICO TP: 1236549-1		

Fuente: Elaboración Propia

#### d) Estrategias financieras

A continuación, se hará un análisis de los indicadores financieros de *Yabrak “Cocina Fusión”*, donde se identificará la viabilidad del funcionamiento sostenible.

Tabla 38 Indicadores de liquidez

<b>Indicadores de liquidez</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Razón corriente	1,50	2,24	3,42	5,32	8,57
Capital neto de trabajo	\$19.395.358	\$42.650.252	\$76.375.589	\$121.484.785	\$178.965.444

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los indicadores de liquidez se puede deducir que *Yabrak “Cocina Fusión”* es un restaurante que maneja un nivel alto de liquidez, debido que por cada \$1 del activo corriente cuenta con una razón corriente (Activo corriente / Pasivo Corriente) superior, por ejemplo, en el primer año por cada \$1 del pasivo corriente cuenta con un respaldo de \$1,50 pesos en el activo corriente.

Adicionalmente en el capital neto de trabajo (Activos corrientes – Pasivos corrientes), se evidencia un excedente que queda en los activos corrientes después de cubrir la totalidad de los pasivos corrientes

Tabla 39 Indicadores de endeudamiento

<b>Indicadores de Endeudamiento</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Endeudamiento sobre activos totales	38%	30%	23%	17%	11%
Apalancamiento	0,60	0,44	0,31	0,20	0,13

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, podemos concluir que el endeudamiento sobre los activos totales (total pasivos/ total activo) van disminuyendo sustancialmente, pues en el primer año por cada peso que se tiene en el activo se deben \$38, pero en el 5 año por cada peso que se tiene en la totalidad de los activos se debe solo \$11 centavos.

Adicionalmente en el apalancamiento (total pasivo/ patrimonio), se deduce el endeudamiento frente al patrimonio, por lo cual se concluye que el restaurante anualmente va disminuyendo su nivel de endeudamiento. Es de aclarar, que la empresa presenta un buen comportamiento y liquidez para realizar los pagos de sus obligaciones, por lo cual no presenta riesgos en la capacidad de pagos. Es de aclarar que la interpretación del apalancamiento para el primer año es que *Yabrak “Cocina Fusión”* tiene comprometido 0.60 veces su patrimonio para cubrir sus pasivos.

Tabla 40 Indicadores de rentabilidad

<b>Indicadores de Rentabilidad</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Margen bruto de utilidad	59%	59%	59%	59%	59%
Margen operacional de utilidad	6%	6%	9%	11%	13%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los indicadores de rentabilidad, se puede deducir que el margen bruto de utilidad en todos los años se mantiene constante en la proyección de los 5 años, debido que se estipula (costo de materia prima/ventas netas), sin embargo, la utilidad operacional en cada año va incrementando el 3 % a partir del segundo año, con base en la proyección realizada con el PIB.

Finalmente, se evidenció que el VPN corresponde a \$ \$ 97.480.568,31 y la tasa interna de retorno es del 84% como se puede evidenciar a continuación.

Tabla 41 VPN y TIR

<b>Tasa interés</b>	<b>0%</b>
<b>Periodos</b>	<b>Valor</b>
0	-\$ 95.000.000
1	\$ 58.485.312
2	\$ 76.912.791
3	\$ 107.973.636
4	\$ 149.597.419
5	\$ 202.601.807
<b>Valor presente neto (VPN)</b>	<b>\$ 97.480.568,31</b>
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>83,60%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **14. Plan de Informática**

Aprovechando los avances tecnológicos y teniendo en cuenta que su auge cada día aumenta más, es importante mantener de la mano la tecnología y su facilidad para el desarrollo de ciertas funciones y/o procesos contemplados en *Yabrak “Cocina Fusión”*

a) Se contará con un Software contable (XUBIO) gratuito, con el fin de llevar un control exhaustivo de las cuentas por cobrar, el inventario, la facturación, reportes financieros entre otros, como se puede evidenciar en las siguientes funciones que nos muestra a continuación:

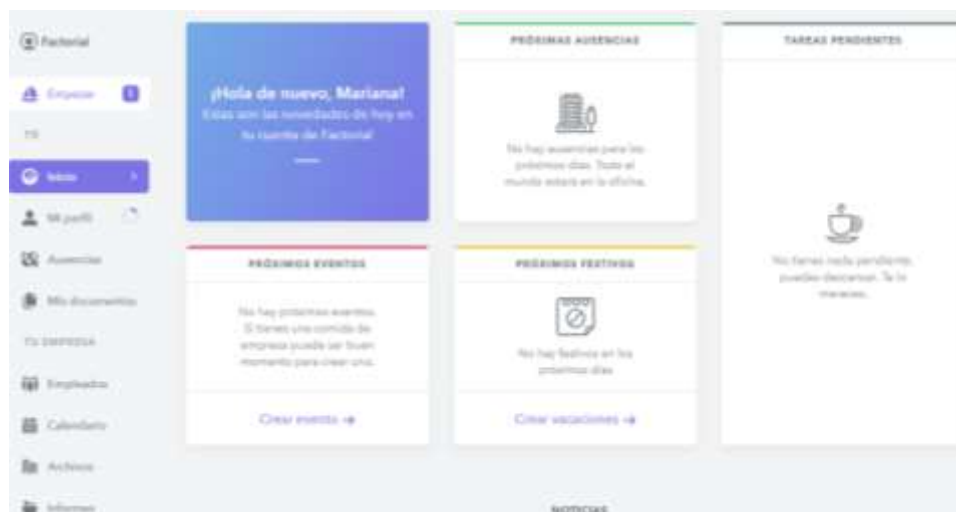
Ilustración 37 Software Xubio



Fuente: (Xubio, 2018)

b) Se contará con un Software encargado de la Gestión de Recursos Humanos (Gratis) FACTORIAL, se gestionarán actividades con respecto a ausencias, eventos, tareas, calendario, empleados, organigrama, entre otros.

Ilustración 38 Software Factorial



Fuente: (Factorial, 2018)

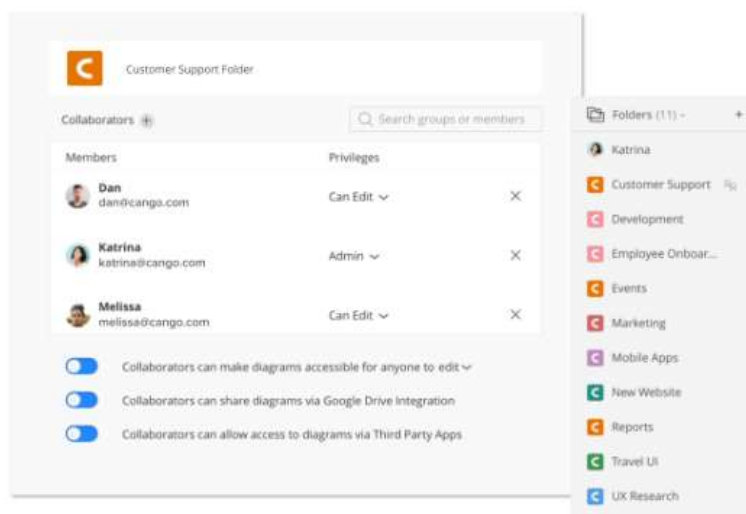
c) Con el fin de guardar la información de los comensales y dar efectividad a los beneficios ya mencionados, se implementará la utilización de CACOO by NULAB, la cual es una aplicación



de bases de datos en línea seguro y gratuito que mantendrá en completa confidencialidad los datos personales de los comensales, empleados y dueñas de **Yabrak “Cocina Fusión”**

*“Mantenga los activos del equipo organizados con carpetas de proyecto compartidas, cada una con sus propios ajustes de seguridad y sus propios miembros. El trabajo se guarda directamente en Cacao, lo que facilita que todos los miembros del equipo creen, editen y compartan diagramas en línea.” (CACOO, 2018).*

Ilustración 39 CACOO



Fuente: (CACOO, 2018)

Ilustración 40 Servicios Cacao



Fuente: (CACOO, 2018)

## 15. Resultados Diagnóstico de Sostenibilidad

*Yabrak “Cocina Fusión”* está al tanto de la crisis ambiental a la cual se está enfrentando el planeta, la organización se encuentra comprometida con el medio ambiente y realizará planes de acción con el fin de disminuir al máximo los impactos negativos generados por el funcionamiento del restaurante.

### 15.1. Impactos ambientales

a) **Ambiente:** Se determinarán procedimientos exclusivos (capacitaciones y sensibilizaciones) con el fin de sensibilizar a todos los colaboradores de la organización acerca de los impactos ambientales y sus repercusiones en el medio ambiente.

b) **Residuos:** Según el INVIMA se debe realizar una correcta disposición de los residuos, por eso, dentro de las instalaciones de *Yabrak “Cocina Fusión”* se podrán encontrar las canecas identificadas por sus colores con respecto a los residuos que en ellas deben depositar. Por otro lado, se prohíbe a los colaboradores de la organización, depositar residuos contaminantes o residuos peligrosos por las tuberías. También se mantendrá perfectamente señalizadas las áreas para recolección de residuos.

c) **Vertimientos:** Los productos destinados para el aseo y desinfección de productos deben ser contener un alto nivel de biodegradabilidad y limpieza y desinfección periódica de las canecas que disponen de residuos biodegradables con el fin de evitar olores ofensivos.

d) **Recursos:** *Yabrak “Cocina Fusión”* y todos sus colaboradores se comprometen a hacer uso racional del agua en las actividades que requieran su uso (lavado de frutas y verduras, carnes, etc.). Evaluar permanentemente del consumo de energía y agua. Verificación permanente de los conductos de agua

**Seguridad:** Con el fin de disminuir los accidentes laborales y cualquier complicación que se pueda presentar dentro de las instalaciones de *Yabrak “Cocina Fusión”* los colaboradores de la organización serán evaluados permanentemente con respecto al orden en sus puestos de trabajo y limpieza, del mismo modo solo podrán ingresar a la cocina personal autorizado que utilice los implementos necesarios para evitar accidentes (zapatos cubiertos, uniforme, tapabocas, entre otros aspectos).

Tabla 42 Estrategias de RSE

<b>Compromisos de Responsabilidad Social Empresarial</b>				
<b>Etapas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Compromisos</b>	<b>Año</b>	<b>Responsable</b>
<i>Valores, transparencia y Gobierno Corporativo</i>	Compromisos éticos	Creación y divulgación de un código de ética Publicación de la plataforma estratégica de la organización	Año 0	Mariana Farah
	Cultura organizacional	Creación de Políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas Normas estrictas que prohíben prácticas discriminatorias en la organización	Año 0	Mariana Farah
	Gobierno corporativo	Implementar de un sistema de gobierno corporativo.	Año 1	Mariana Farah

	Relaciones con la competencia	Crear una política de no utilización de los defectos o debilidades de los productos o servicios de la competencia	Año 0	Mariana Farah
	Balance social	Realizar un balance Social con informaciones sobre sus acciones sociales y ambientales	Año 2	Mariana Farah
<i>Proveedores</i>	Criterios de selección y evaluación de Proveedores	Crear una política específica o un programa de responsabilidad social en la cadena de proveedores	Año 1	Mariana Farah
	Trabajo infantil en la cadena de proveedores	Implementar políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo infantil.	Año 0	Mariana Farah
	Relaciones en las cadenas de proveedores	Negociar con transparencia y establecer relaciones contractuales solo en base a criterios comerciales Verificar constantemente las condiciones laborales que sus proveedores	Año 0	Mariana Farah

<i>Publico Interno</i>	Salud, seguridad y condiciones laborales	Implementar un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	Año 0	Mariana Farah
	Valoración de la diversidad	Promover la ocupación de cargos gerenciales por mujeres	Año 1	Mariana Farah
	Compromiso con el desarrollo profesional	Apoya económicamente iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas a la empresa	Año 2	Mariana Farah
	Gestión participativa	Brindar a los trabajadores información de producción. Brindar a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos.	Año 0	Mariana Farah
	Relaciones con sindicatos	Se dará la libertad de asociación o sindicalización es efectivamente ejercida	Año 0	Mariana Farah

Política de remuneración y beneficios	Brindar incentivos por desempeño	Año 1	Mariana Farah
Compromiso con el desarrollo infantil	Cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, amamantamiento y guardería	Año 0	Mariana Farah
Clima laboral	Realizar evaluaciones sobre la percepción de la organización por parte de los trabajadores	Año 1	Mariana Farah
Compromiso con el futuro de los niños	Crear un programa de contratación de pasantes	Año 2	Mariana Farah
Comportamiento Con los despidos	Evaluar periódicamente la rotación de los empleados	Año 0	Mariana Farah
Plan de retiro	Realizar un plan de apoyo para el momento de retiro de los colaboradores	Año 2	Mariana Farah

	Relaciones con colaboradores tercerizados	Poseer una cantidad de colaboradores tercerizados inferior al 20% del total de contratados	Año 0	Mariana Farah
<i>Medio Ambiente</i>	El medio ambiente como compromiso empresarial	Disponer de procesos de capacitación en temas medioambientales	Año 0	Mariana Farah
	Prácticas de cuidado del medio ambiente	Promover la reducción en el consumo de energía y agua.	Año 0	Mariana Farah
	Impacto medioambiental	Crear una política de la empresa atender quejas y/o denuncias referidas a la agresión al medio ambiente	Año 0	Mariana Farah
	Sustentabilidad de la economía forestal	N/A	N/A	N/A
	Minimización de residuos	Poseer iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable	Año 2	Mariana Farah



<i>Consumidores/Clientes</i>	Consideración de la opinión del cliente	Poner a cargo una persona responsable de la Atención al cliente	Año 1	Ana María Torres
	Proceso de reclamaciones	Crear un proceso de reclamaciones ágil y accesible	Año 0	Ana María Torres
	Marketing y comunicación	Promover prácticas con criterios de venta éticos	Año 0	Ana María Torres
	Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	Crear una política para evitar el uso de productos o servicios prohibidos en otros países	Año 1	Ana María Torres
<i>Comunidad</i>	Política de apoyo a la comunidad	Generar alianzas con otras empresas y/u organizaciones	Año 2	Ana María Torres
	Voluntariado y participación	Comunicar al personal acerca de las actividades de apoyo a la sociedad en las que la organización participe	Año 2	Ana María Torres

	Financiamiento de acciones sociales	Autorizar el uso controlado de horas laborales para que los colaboradores realicen voluntariado	Año 3	Ana María Torres
	Relaciones con organizaciones sociales	Apoyar a 33333 entidades con donaciones, financiamiento o implementación de proyectos, divulgando experiencias exitosas de las entidades	Año 3	Ana María Torres
<i>Gobierno y Sociedad</i>	Participación política	Estimular el voto consciente por parte de los colaboradores	Año 0	Ana María Torres
	Contribución para campañas políticas	Crear políticas acerca de la no utilización del poder económico para influir en colaboradores, proveedores y otras organizaciones.	Año 0	Ana María Torres
	Prácticas anticorrupción	Diseñar políticas que sancionan a los colaboradores por estar involucrados en sobornos a funcionarios públicos	Año 1	Ana María Torres

Participación en proyectos sociales gubernamentales	N/A	N/A	N/A
Construcción de la ciudadanía	Estimular a los colaboradores a evaluar la actuación de las autoridades del gobierno.	Año 0	Ana María Torres

Fuente: (RSE PYMES, 2018), elaboración propia

Se realizó el cuestionario de responsabilidad social empresarial para Pymes ([Anexo 5](#)), arrojando los siguientes resultados:

Tabla 43 Resultados Cuestionario RES Yabrak "Cocina Fusión"

<b>Resultados Cuestionario Responsabilidad Social Empresarial</b>				
<b>Etapas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Total Ítems</b>	<b>Puntuación Porcentual</b>
<i>Valores, transparencia y Gobierno Corporativo</i>	Compromisos éticos	8	11	73%
	Cultura organizacional	3	8	38%
	Gobierno corporativo	1	5	20%
	Relaciones con la competencia	1	2	50%

	Balance social	1	3	33%
	<b>Subtotal</b>	<b>14</b>	<b>29</b>	<b>48%</b>
<i>Proveedores</i>	Criterios de selección y evaluación de Proveedores	3	3	100%
	Trabajo infantil en la cadena de proveedores	1	2	50%
	Relaciones en las cadenas de proveedores	4	5	80%
	<b>Subtotal</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>80%</b>
<i>Publico Interno</i>	Salud, seguridad y condiciones laborales	5	7	71%
	Valoración de la diversidad	4	6	67%
	Compromiso con el desarrollo profesional	1	3	33%
	Gestión participativa	3	4	75%
	Relaciones con sindicatos	2	2	100%
	Política de remuneración y beneficios	3	5	60%
	Compromiso con el desarrollo infantil	2	3	67%
	Clima laboral	4	4	100%
	Compromiso con el futuro de los niños	0	3	0%
	Comportamiento con los despidos	3	3	100%

	Plan de retiro	0	2	0%
	Relaciones con colaboradores tercerizados	1	3	33%
	<b>Subtotal</b>	<b>28</b>	<b>45</b>	<b>62%</b>
<i>Medio Ambiente</i>	El medio ambiente como compromiso empresarial	3	4	75%
	Prácticas de cuidado del medio ambiente	7	8	88%
	Impacto medioambiental	1	5	20%
	Sustentabilidad de la economía forestal	1	3	33%
	Minimización de residuos	1	3	33%
	<b>Subtotal</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>57%</b>
<i>Consumidores/Clientes</i>	Consideración de la opinión del cliente	6	7	86%
	Proceso de reclamaciones	1	1	100%
	Marketing y comunicación	4	5	80%
	Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	1	3	33%
	<b>Subtotal</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>75%</b>
<i>Comunidad</i>	Política de apoyo a la comunidad	3	12	25%

	Voluntariado y participación	0	6	0%
	Financiamiento de acciones sociales	2	4	50%
	Relaciones con organizaciones sociales	2	3	67%
	<b>Subtotal</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	28%
<i><b>Gobierno y Sociedad</b></i>	Participación política	2	3	67%
	Contribución para campañas políticas	1	2	50%
	Prácticas anticorrupción	0	2	0%
	Participación en proyectos sociales gubernamentales	0	1	0%
	Construcción de la ciudadanía	1	3	33%
	<b>Subtotal</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	36%
<b>PUNTUACIÓN FINAL</b>		<b>86</b>	<b>159</b>	54%

Fuente: (RSE PYMES, 2018), Elaboración propia

Con respecto al análisis de los resultados del cuestionario de RSE *Yabrak “Cocina Fusión”* deberá realizar mejoras en los ámbitos de: Gobierno corporativo, Balance social, Compromiso con el desarrollo profesional, Plan de retiro, Relaciones con colaboradores tercerizados, Impacto medioambiental, Sustentabilidad de la economía foresta, Minimización de residuos, Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicio, Política de apoyo a la comunidad, Voluntariado y participación, Practicas anticorrupción, Participación en proyectos sociales gubernamentales, Construcción de la ciudadanía. Pues el porcentaje de participación de los ítems mencionados anteriormente están en el 33% o debajo, lo cual implica que la organización deberá realizar las maniobras necesarias para llegar al cumplimiento del 100%.

## 16. Conclusiones

Gracias a los conocimientos obtenidos en el pregrado de administración de empresas y el estudio de mercado que se realizó, se pudieron identificar las variables positivas y negativas del modelo de negocio *Yabrak “Cocina Fusión”* (cocina árabe y colombiana) diseñando cada una de las áreas correspondientes (mercadeo, producción, plataforma estratégica, finanzas, personal, jurídico, entre otros) de manera óptima, teniendo en cuenta la experiencia del cliente, la calidad de los productos ofrecidos y el beneficio de las partes interesadas.

De acuerdo con lo anterior, con el estudio de mercado realizado, se evidenció que la ciudad de Bogotá se caracteriza por ser la ciudad con mayor participación en actividades de servicios contando con un 89% y el resto del país con el 11% (Camára de Comercio de Bogota, 2004). Adicionalmente, Usaquén es una de las localidades más reconocidas, debido que se identifica por ser un centro histórico, turístico y gastronómico, lo cual favorece la puesta en marcha de *Yabrak “Cocina Fusión”*, debido que es un lugar muy concurrido y es un sector empresarial, lo cual

facilita las alianzas corporativas, de igual manera, abarca el nicho de mercado que corresponde a las familias y a los empleados entre los 18 y 50 años de clase socioeconómica media alta (estrato 4, 5 y 6).

Por otra parte, se evidenció que, en la localidad de Usaquén, no se encuentra ningún restaurante fusión de comida árabe-colombiana. Lo cual implica un beneficio para las emprendedoras, pues, debido que existe un nicho de mercado que no ha sido abarcado, del mismo modo, la población bogotana no está familiarizada con la cocina fusión como se pudo evidenciar en la encuesta realizada a 125 personas, donde el 42.4% del total de la muestra encuestada respondió que no conoce la cocina fusión.

Con respecto al personal que trabaja en el restaurante, es considerado como uno de los activos más valiosos de la empresa, por lo cual se realizan diferentes filtros en el proceso de selección, reclutando al personal que cumpla a cabalidad con las actitudes, conocimientos y experiencia necesaria para desempeñar el cargo.

De igual modo se implementan capacitaciones, integraciones, incentivos no remunerados y remunerados, con la intención de que se sientan a gusto y reflejen esto mediante la productividad en las tareas asignadas y el servicio frente a los comensales.

Finalmente, en la parte financiera mediante los estados financieros se evidencia que el proyecto es viable, debido que desde el primer año se obtienen utilidades, con una producción del 21% al 30% con relación a la capacidad máxima de producción, generando una TIR (tasa interna de retorno) del 84% recuperando la inversión inicial en un plazo aproximado de 3 años.



## Bibliografía

Aq Professional Learning, S. y. (2014). *Servicio creación de empresas*. Obtenido de [http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-](http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/produccion-y-operaciones)

[viabilidad/produccion-y-operaciones](http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/produccion-y-operaciones)

Área metropolitana del Valle. (2005). *Manual de buenas practicas ambientales para los hoteles y restaurantes*. Obtenido de

<http://www.metropol.gov.co/institucional/Documents1/Ambiental/Producci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20limpia/Manual%20Buenas%20Practicas%20Ambientales%20%20para%20%20los%20Hoteles%20%20y%20%20Restaurantes.pdf>

Asobancaria. (2017). *Semana Economía 2017*. Bogotá: Semana.

Banco de la República. (2000). *Banco de la República Actividad económica*. Obtenido de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores\\_economicos](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos)

Binn Hotel. (2018). *Binn Hotel*. Obtenido de <http://binnhotel.com/politica-integral-de-calidad/>

Bogotá Turística. (22 de Mayo de 2013). *bogotaturistica*. Obtenido de <http://bogotaturistica2013.blogspot.com/2013/05/localidades.html>

CACOO. (11 de Agosto de 2018). *Cacoo.com*. Obtenido de <https://cacoo.com/es/templates/database-erd-software>

Calculadora de Muestras. (2018 de Agosto de 2018). *Asesoría Económica & Marketing*. Obtenido de [http://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)

Cámara de Comercio. (11 de Agosto de 2018). *linea.ccb.org.co*. Obtenido de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2000). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-Sociedades-por-Acciones-Simplificadas>

Camára de Comercio de Bogota. (2004). *El sector servicios en la región Bogotá - Cundimarca*. Bogotá: Cámara de Comercio. Obtenido de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/18262/EI%20sector%20servicios%20en%20la%20region%20Bogota%20-%20Cundinamarca%202004.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2006). *Perfil económico y empresarial de Usaquén*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2880/6223\\_perfil\\_economico\\_usaquen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2880/6223_perfil_economico_usaquen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *La inversión pública y calidad de vida en las localidades de Bogotá*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TSUdiPJe6zMJ:bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/3114+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Balance de la economía*. Cámara de Comercio de Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/19282/Competitividad\\_y\\_POT.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/19282/Competitividad_y_POT.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castañeda, J. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/876/4948>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: MCGRAW-HILL.

DANE. (2015). *Encuesta Anual de Servicios-EAS*. Bogota: DANE.

DANE. (2018). *Grupo Bancolombia*.

Degusta. (2018). *degusta*. Obtenido de [https://www.degusta.com.co/bogota/restaurante/el-khalifa-usaquen\\_101941.html](https://www.degusta.com.co/bogota/restaurante/el-khalifa-usaquen_101941.html)

Dinero. (31 de Marzo de 2015). Dinero.com. *Lluvia de Hamburguesas*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>

Escolme. (2012). *Conceptos Prestaciones Sociales*. Obtenido de [http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/tecnicos\\_oei/leg\\_laboral/contenido\\_u4.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/tecnicos_oei/leg_laboral/contenido_u4.pdf)

Factorial. (2018). *app.factorialhr.com*. Obtenido de <https://app.factorialhr.com/dashboard>

Gane, F. (2012). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos .

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

gerencie.com. (25 de 04 de 2018). *gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/balance-general.html>

Google Forms. (09 de Agosto de 2018). Encuesta Plan de Negocio. Bogotá, Localidad Usaquen, Colombia. Obtenido de <https://docs.google.com/forms/d/1GtvNwaxsCGHQ29P8JC7GogA8xV3gotaMITWiBWmm83w/edit>

GoogleForms. (12 de Septiembre de 2018). Comentarios del Cliente. Bogotá, Usaquén, Colombia.

GoogleForms. (12 de Agosto de 2018). Encuesta Experiencia. bogotá, Localidad Usaquen, Colombia .

GoogleMaps. (11 de Agosto de 2018). *GoogleMaps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/dir//4.6935469,-74.0332609/@4.6935056,-74.0359424,17z>

Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.

Instituto Distrital de Turismo. (27 de Febrero de 2007). *Bogotaturismo*. Obtenido de <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/ACUERDO%2075%20DE%202007%20CREACION%20DEL%20IDT.pdf>

INVIMA. (22 de Diciembre de 2000). *Decreto 2676 de 2000*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/decretos-bancos-de...y.../decreto-2676de.../download.html>

INVIMA. (2012). *Decretos INVIMA*. Obtenido de <file:///C:/Users/valen/Downloads/DECRETO%20NO.%201686%209%20AGO%20DE%202012%20.pdf>

Manipulación de Alimentos. (01 de 10 de 2017). *Manipulación de Alimentos Colombia*. Obtenido de <https://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>

Marquez, M. (enero de 2015). *contador contado*. Obtenido de <https://contadorcontado.com/2015/01/23/como-obtener-el-punto-de-equilibrio/>

Ministerio de Cultura. (2009). *Los árabes en Colombia*. Bogotá: mincultura.

Ministerio de Protección Social. (2011). *Código sustantivo del trabajo Colombia*. Obtenido de <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Ministerio de Salud. (1997). *Decreto 3075 de 1997*. Bogotá D.C.: INVIMA. Obtenido de [https://www.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/decreto\\_3075\\_1997.pdf](https://www.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/decreto_3075_1997.pdf)

Ministerio de trabajo. (10 de 2013). *Reglamento interno MRL*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Reglamento-Interno-MRL-corregido-21.doc>

Ministerio Salud. (1991). *Resolución Ministerio de Salud*. Obtenido de <http://www.confia.com.co/normatividad/Resolucion%207992%20de%201991%20Jugos%20concentrados%20Nectares%20pulpas%20refrescos.pdf>

Neuromarketing. (2017). *Neuromarketing*. Obtenido de [http://neuromarketingytecnologia.com/agencia-de-publicidad-digital/?gclid=Cj0KCQjwgb3OBRDNARIsAOyZbxDFZX04qp-zjiQUK\\_Y1-9cLXnU1rvMHHTjrCofkxwRBkDi7h-2WhyQaAtzzEALw\\_wcB](http://neuromarketingytecnologia.com/agencia-de-publicidad-digital/?gclid=Cj0KCQjwgb3OBRDNARIsAOyZbxDFZX04qp-zjiQUK_Y1-9cLXnU1rvMHHTjrCofkxwRBkDi7h-2WhyQaAtzzEALw_wcB)

Pectia. (2016). *Plan estratégico de ciencia, tecnología e innovación*. Obtenido de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/pectia-2017-actualizado.pdf>

QuestionPro. (2018). *Question Pro Software Encuestas*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-aleatorio-simple/>

Redacción. (2016). Aproveche los estímulos para crear una empresa. *El nuevo día*.

Restorando. (2018). *bogota.restorando.com.co*. Obtenido de <https://bogota.restorando.com.co/restaurante/te-encantare>

RSE PYMES. (13 de Septiembre de 2018). Responsabilidad social empresarial para Pymes. Bogotá , Usaquén , Colombia .

Schlageter, J. D. (2005). *Finanzas operativas, un coloquio*. México: IPADE.

Secretaria del Habilidad. (2018). *Localidad Usaquen*. Bogota: Alcaldia Mayor de Bogota. Obtenido de <http://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/Usaquen.pdf>

Secretaría Jurídica Distrital. (1996). *Régimen Legal de Bogotá D.C.* Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=8634>

Simulador de Tarifas, OSA. (s.f.). *Organización Syco & Acinpro OSA*. Obtenido de <http://www.osa.org.co/simulador-de-tarifas>

Te Encantaré Restaurante. (2018). *Teencantarerestaurante.com*. Obtenido de <http://www.restauranteteencantare.com/>

Universidad EAFIT. (s.f.). *Consultorio contable Universidad EAFIT*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/planta-docente/Documents/Nota%20de%20clase%2072%20aspectos%20sobre%20salario,%20nomina%20y%20parafiscales.pdf>

Wall, M. (2013). La nueva era delos utensilios de cocina digital . *BBC*.

Wix. (2017). *Wix*. Obtenido de <https://es.wix.com/upgrade/website>

Xubio, L. (2018). *xubio.com*. Obtenido de <https://xubio.com/co/como-funciona>

## Anexos

### Anexo 1 Encuesta Modelo de Negocio

#### Encuesta Modelo de Negocio

Esta encuesta ha sido realizada con el fin de identificar las variables y/o aspectos positivos y negativos para la ejecución de un plan de negocio para la creación de un restaurante de Cocina Fusión árabe-colombiana.

Muchas gracias por su colaboración.

Favor responda la encuesta de forma objetiva y sincera.

\*Obligatorio

##### 1. ¿En qué rango de edad se encuentra? \*

Marca solo un óvalo.

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 35 años
- Entre 36 y 40 años
- Entre 41 y 45 años
- Entre 46 y 50 años
- Más de 50 años

##### 2. Ocupación \*

Marca solo un óvalo.

- Estudiante
- Empleado
- Estudia y Trabaja
- Desempleado
- Independiente
- Otro

##### 3. ¿Vive, trabaja ó alguna vez ha visitado la Localidad de Usaquéen? \*

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

##### 4. ¿Le interesaría la creación de un restaurante de Cocina Fusión árabe-colombiano? \*

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

5. De acuerdo a su gusto ¿Qué nombre cree más atractivo y representativo para un restaurante de cocina fusión árabe-colombiano? \*

Marca solo un óvalo.

- Col&Ara "Cocina Fusión" (Colombia & Arabia)
- Malfuf "Cocina Fusión" (Rollitos de Col)
- Yabrak "Cocina Fusión" (Tabaquitos árabes)

6. ¿Conoce la Cocina Árabe? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

7. De los siguientes restaurantes de Cocina Árabe ¿Cuál ha visitado o reconoce? \*

Marca solo un óvalo.

- El Árabe
- Kathmandú
- El Sultan
- El Khalifa
- Ninguno

8. ¿Conoce la Cocina Fusión? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

9. De los siguientes restaurantes de Cocina Fusión ¿Cuál ha visitado o reconoce? \*

Marca solo un óvalo.

- Te Encantaré
- Balsámico
- El Arca by La Platanería
- Ninguno

10. ¿Con qué frecuencia almuerza o cena en familia los fines de semana fuera de su casa? \*

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre



11. **Cuánto tiempo en promedio dedica a su almuerzo los fines de semana en familia (fuera de casa) \***

*Marca solo un óvalo.*

- Entre 30 y 40 minutos
- Entre 40 y 55 minutos
- Entre 55 y 70 minutos
- Entre 70 y 95 minutos
- Más de 95 minutos

12. **Cuanto tiempo en promedio dedica a su almuerzo entre semana (de lunes a viernes) \***

*Marca solo un óvalo.*

- Entre 30 y 40 minutos
- Entre 40 y 55 minutos
- Entre 55 y 70 minutos
- Entre 70 y 95 minutos
- Más de 95 minutos

13. **Estaría dispuesto a pagar un poco más por tener shows en vivo (presentaciones y música de la cultura árabe y colombiana) \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

14. **¿Frecuenta plataformas para realizar pedidos a domicilio? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

15. **¿Qué App frecuenta más al momento de realizar pedidos a domicilio? \***

*Marca solo un óvalo.*

- UberEats
- Rappi
- Domicilios.com
- Página Web directa del sitio
- Otro

## Anexo 2 Hojas de Vida

**ANA MARIA TORRES ARGUELLO**

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.020.809.892

TELÉFONO RESIDENCIA: 8019294

TELÉFONO CELULAR: 312.368.7149

CORREO: amtorres@academia.usbbog.edu.co

**PERFIL EMPRENDEDOR**

Estudiante Universitaria de noveno semestre de Administración de Empresa, interesada en la práctica y aprovechamiento de nuevos conocimientos para mis carreras.

Proactiva, responsable y aplicada con el desarrollo de las tareas que se me asignan.

Dentro de la organización desempeñará el cargo del área financiera, marketing, publicidad, relaciones con proveedores, clientes, convenios, negocios, entre otras actividades.

**MARIANA FARAH TOVAR**

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.020.799.647

TELÉFONO RESIDENCIA: 4764237

TELÉFONO CELULAR: 314.325.8181

CORREO: mfarah@academia.usbbog.edu.co

**PERFIL EMPRENDEDOR**

Estudiante Universitaria de noveno semestre de Administración de Empresa, orientada al

cliente, poseo iniciativa, puntualidad y responsabilidad en las tareas que se me asignan, buen conocimiento y manejo de herramientas ofimáticas

Buen manejo de relaciones interpersonales, facilidad de expresión y disposición para trabajar en equipo.

Dentro de la organización desempeñará el cargo del área de administración, recursos humanos, inventarios y área financiera parcialmente.

### Anexo 3 Encuesta Experiencia

#### Encuesta experiencia

La presente encuesta se realiza con el fin de analizar las posibles variables que nos ayuden a entender con mayor facilidad el comportamiento de un restaurante, basándonos en su experiencia.

Por favor responda de forma objetiva

\*Obligatorio

1. Nombre completo \*

---

2. Número de contacto \*

---

3. Correo electrónico \*

---

4. ¿Cargo que desempeñó o desempeña en un restaurante? \*

Marcá solo un óvalo.

- Dueño o Gerente
- Administrador
- Otro
- Otro: \_\_\_\_\_

5. Según su experiencia ¿cuál es el tiempo promedio de rotación que tienen los ejecutivos ? (minutos) \*

Marcá solo un óvalo.

- Entre 30 y 40 minutos
- Entre 40 y 55 minutos
- Entre 55 y 70 minutos
- Más de 70 minutos
- Otro: \_\_\_\_\_

6. Según su experiencia ¿cuál es el tiempo promedio de rotación que tienen las familias? \*

Marca solo un óvalo.

- Entre 30 y 40 minutos
- Entre 40 y 55 minutos
- Entre 55 y 70 minutos
- Entre 70 y 95 minutos
- Más de 95 minutos
- Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuánto tiempo promedio se demora la preparación de una entrada? \*

Marca solo un óvalo.

- Entre 2 y 5 minutos
- Entre 5 y 8 minutos
- Entre 8 y 12 minutos
- Entre 12 y 15 minutos
- Entre 15 y 20 minutos
- Otro: \_\_\_\_\_

8. ¿Cuánto tiempo promedio se demora la preparación de una bebida? ( jugos y limonadas) \*

Marca solo un óvalo.

- Entre 2 y 5 minutos
- Entre 5 y 8 minutos
- Entre 8 y 12 minutos
- Entre 12 y 15 minutos
- Entre 15 y 20 minutos
- Otro: \_\_\_\_\_

9. ¿Cuánto tiempo promedio se demora la preparación de un plato fuerte? \*

Marca solo un óvalo.

- Entre 10 y 15 minutos
- Entre 15 y 20 minutos
- Entre 20 y 25 minutos
- Entre 25 y 30 minutos
- Entre 30 y 35 minutos
- Entre 35 y 40 minutos
- Más de 40 minutos
- Otro: \_\_\_\_\_

10. De las siguientes opciones, elija el producto que cree que tendría mayor acogida en un restaurante de comida fusión (Árabe - colombiana) \*

Marca solo un óvalo.

- Shawarma (Carne, Pollo, Mixto)(Tomate, lechuga, pimenton, pimienta, salsa de ajo y pan árabe)
- Picada Fusión (Lomo, pechuga, chicharrón, kibbe, yabrak, taifuf, falafel, yuca o papa a la francesa y leche cortada)
- Faraón de Tebas (Lomo o pechuga, ensalada árabe, arroz de almendras, yabrak, maifuf y falafel)

## Anexo 4 Comentarios de Cliente

**Comentarios del Cliente**

Nos encantaría conocer tu opinión sobre cómo podemos mejorar tu experiencia.

**\*Obligatorio**

1. Nombre \*

---

2. Correo electrónico \*

---

3. Tipo de comentarios \*

*Marca solo un óvalo.*

- Pregunta  
 Queja  
 Reclamo  
 Solicitud  
 Felicitaciones

4. Comentarios \*

---

---

---

---

---

5. Sugerencias de mejora \*

---

---

---

---

---

Con la tecnología de  
 Google Forms

Fuente: (GoogleForms, 2018)

## Anexo 5 Cuestionario RSE

Cuestionario Autoevaluación RSE			
Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo			
Compromisos Éticos			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. La empresa tiene explicitada su Misión, Visión y Valores	1		

2. En la Misión y Visión se incluyen consideraciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial.	1		
3. En la redacción de la Misión y Visión participan distintos niveles de la empresa.	1		
4. En la redacción de la Misión y Visión se hacen consultas externas a la empresa (Proveedores, clientes, comunidad, etc.)	1		
5. La Misión y Visión de la empresa son revisadas periódicamente.	1		
6. La Misión y Visión es difundida públicamente a nivel interno y externo (cartelería, sitio web, publicaciones, etc.).	1		
7. La empresa dispone de un Código de Ética o Conducta formal.			1
8. El Código de Ética o Conducta es refrendado por todos los trabajadores de la empresa.			1
9. El Código de Ética o Conducta contempla las siguientes partes interesadas: empleados, proveedores, medioambiente, clientes, comunidad, gobierno y accionistas			1
10. La empresa estimula la coherencia entre los valores y principios de la organización y la actitud individual de los colaboradores.	1		
11. En las distintas instancias del reclutamiento y selección de personal, se consideran aspectos relacionados con la ética.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

Cultura organizacional			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. La empresa difunde y educa en Valores y en el Código de Ética regularmente.			1
2. En los diagnósticos de Clima Laboral se evalúan cuestiones éticas (Evaluación 360°, etc.).	1		
3. La empresa ha cancelado o cancelaría contratos con proveedores por conductas no éticas de éstos.	1		
4. La empresa cancelaría contratos por considerar que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectos.	1		
5. Posee Políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas.			1
6. Existe la Política de informar a los superiores sobre toda comisión, obsequio, etc. Recibido u ofrecido por parte de terceros en relación con la actividad empresarial.			1
7. La empresa posee Políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles situaciones de acoso ya sea sexual o de otra índole			1
8. La empresa dispone de normas que explícitamente prohíben prácticas discriminatorias en la empresa, ya sea por raza, sexo, religión, etc			1
<b>Sub Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

Gobierno Corporativo			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. La empresa cumple con la legislación impositiva y de seguridad social vigente.	1		
2. La empresa redacta anualmente una Memoria.			1
3. En la Memoria, se hace mención a actividades de Responsabilidad Social de la empresa (apoyo comunitario, protección medio ambiente, etc.).			1
4. Se incluye el respeto a los derechos humanos como criterio formal en sus decisiones de inversión y adquisición.			1
5. La empresa posee documentación que respalda lo respondido en el presente cuestionario.			1
<b>Sub Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
Relaciones con la competencia			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. Se establecen principios relacionados a la competencia en el Código de Conducta ó en la declaración de valores de la empresa.	1		
2. Se posee una política de no utilización de los defectos o debilidades de los productos o servicios de la empresa.			1
<b>Sub Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Balance social			
Calificación	SI	EN PARTE	NO



1. Elabora un Balance Social con informaciones sobre sus acciones sociales y ambientales.			1
2. Las informaciones sobre la situación económica financiera de las actividades de la empresa son auditadas en forma externa.		1	
3. La empresa pública en Internet datos sobre aspectos económicos, financieros, sociales y ambientales de sus actividades.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Total Puntaje Eje</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>14</b>
<b>Proveedores</b>			
<b>Criterios de selección y evaluación de proveedores</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. Cuando inicia una relación con un nuevo proveedor, la empresa se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal.	1		
En la selección de proveedores se toma en cuenta los compromisos de éstos con la Responsabilidad Social, el cumplimiento con la legislación y el respeto por los derechos humanos	1		
3. Posee una política específica o un programa de responsabilidad social en la cadena de proveedores.	1		

Sub Total	3	0	0
Trabajo infantil en la cadena de proveedores			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. La empresa posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo infantil. Discute el tema con los proveedores y los estimula a cumplir con las leyes.			1
2. Tiene como practica regular la verificación de existencia de mano de obra infantil en su cadena productiva	1		
Sub Total	1	0	1
Relaciones en la cadena de proveedores			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. La empresa intenta orientar a los proveedores a seguir sus principios de responsabilidad social y se dispone a ayudarlos en su implementación.	1		
2. Verifica constantemente las condiciones laborales que sus proveedores proporcionan a sus empleados en cuanto a cantidad de horas trabajadas/pagadas, condiciones de higiene, salarios, descansos, etc.	1		
3. Posee un plan anual de consulta de satisfacción con los proveedores.			1

4. Incluye entre sus proveedores a individuos o grupos de la comunidad (cooperativas de pequeños productores, iniciativas solidarias, asociaciones barriales, etc.).	1		
5. Negocia con transparencia y establece relaciones contractuales solo en base a criterios comerciales.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Total Puntaje Eje</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Público Interno</b>			
<b>Salud, seguridad y condiciones laborales</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. La empresa posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	1		
2. Se capacita anualmente en Salud y Seguridad.	1		
3. Existen beneficios adicionales en el área de la salud para los colaboradores y/o sus familiares.	1		
4. La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.			1
5. En el presupuesto anual se prevé un monto destinado a la prevención de salud y seguridad.			1
6. Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados más allá de las exigencias legales.	1		

7. Se promueven programas de combate al stress para los colaboradores, especialmente para los que desarrollan funciones más estresantes.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Valoración de la diversidad</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. Existe una política de valoración de la diversidad y no discriminación.			1
2. La política de valoración de la diversidad y no discriminación consta en el Código de Conducta y/o declaración de Valores de la empresa.			1
3. Existe una política de dar oportunidades a discapacitados.	1		
4. Existe una política de dar oportunidades a jóvenes.	1		
5. Existe una política de dar oportunidades a mujeres.	1		
6. Se promueve la ocupación de cargos gerenciales por mujeres.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Compromiso con el desarrollo profesional</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. La empresa prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados.			1
2. Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas a la empresa.	1		

3. Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas no relacionadas a la empresa.			1
<b>Sub Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Gestión Participativa</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. Se brinda a los trabajadores información financiera.			1
2. Se brinda a los trabajadores información de producción.	1		
3. Se brinda a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos.	1		
4. Al ser admitidos, se realiza con los nuevos colaboradores actividades de integración y entrenamiento sobre los productos y servicios.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Relaciones con sindicatos</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. La libertad de asociación o sindicalización es efectivamente ejercida por los empleados.	1		
2. Se prevén mecanismos de expresión de los trabajadores.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Política de remuneración y beneficios</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. Existe un componente de participación en los resultados.	1		

2. Existen incentivos por desempeño.	1		
3. En los últimos dos años se aumentó el salario mínimo de la empresa en relación con el salario mínimo vigente.			1
4. La empresa cuenta con un Manual de Cargos, Funciones y Salarios.	1		
5. La remuneración variable de la empresa representa menos del 20% del monto total de salarios.			1
<b>Sub Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Compromiso con el desarrollo infantil</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. Se apoya a los padres que estén esperando familia a tener información sobre embarazo, cuidados especiales para los bebés, cursos prenatales, servicios médicos y sociales.	1		
2. La empresa dispone de un Centro de Recursos para la familia, por ejemplo: una biblioteca con libros de texto y videos escolares que están a disposición de los hijos de colaboradores, así como otros materiales informativos sobre los más variados temas que puedan contribuir al bienestar de la familia.			1
3. Además de cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, amamantamiento y guardería, prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas.	1		

Sub Total	2	0	1
Clima laboral			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. La empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias.	1		
2. La empresa realiza evaluaciones sobre la percepción de esta por parte de los trabajadores.	1		
3. La empresa realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores.	1		
4. La empresa realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados.	1		
Sub Total	4	0	0
Compromiso con el futuro de los niños			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. Se discute con otras empresas o se presentan propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector de actividad empresarial, o de manera general.			1
2. La empresa posee un programa de contratación de pasantes.			1
3. La empresa cuenta con proyectos que contribuyen al desarrollo de los hijos de sus empleados, estimulando sus competencias técnicas y psicosociales.			1
Sub Total	0	0	3

Comportamiento en los despidos			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. La situación social del empleado es considerada al momento de su despido.	1		
2. La empresa acompaña y evalúa periódicamente la rotación de los empleados y tiene una política de mejorar este indicador.	1		
3. Ante la necesidad de reducción de personal se prevé una comunicación dirigida a los colaboradores que permanecen, sobre las razones que avalan la decisión tomada.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Plan de retiro			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. Existe un plan de apoyo para el momento del retiro de los trabajadores.			1
2. La empresa participa en la elaboración de políticas públicas relacionadas a jubilados.			1
<b>Sub Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
Relación con colaboradores tercerizados			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. Se integra a los colaboradores tercerizados en los programas de entrenamiento y desarrollo profesional.			1



2. La empresa posee una cantidad de colaboradores tercerizados inferior al 20% del total de contratados.	1		
3. La empresa posee una política de integración de los trabajadores tercerizados con la cultura, valores y principios de la empresa.			1
<b>Sub Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Total Puntaje Eje</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>14</b>
<b>Medio Ambiente</b>			
<b>El medio ambiente como compromiso empresarial</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. La empresa dispone de procesos de capacitación en temas medioambientales.	1		
2. La empresa dispone de procesos orientados a la preservación medioambiental.	1		
3. La empresa genera o participa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones en favor del cuidado del medio ambiente.			1
4. Se consideran aspectos ambientales al seleccionar proveedores.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Prácticas de cuidado del medio ambiente</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. Se promueve el reciclado de insumos y otros productos.	1		

2. Se tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc., generados por la propia empresa.	1		
3. Se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos en la empresa.	1		
4. Se promueve la reducción en el consumo de energía y agua.	1		
5. Se implementan procesos para el destino adecuado de los residuos generados por la actividad específica de la empresa.	1		
6. Se implementan procesos para el destino de "otros" residuos generados en la empresa (Vasos, cartuchos, papel, envases plásticos, etc.).	1		
7. Se dispone de una política tendiente al uso de combustibles/energías menos contaminantes.			1
8. Se busca minimizar la liberación a la atmósfera de gases nocivos para la capa de ozono.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Impacto medio ambiental</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. Se dispone de controles del impacto ambiental generado por sus actividades.	1		

2. Provee a los consumidores y clientes informaciones detalladas sobre el impacto ambiental resultante del uso y del destino final de sus productos.			1
3. La empresa discute con sus colaboradores, consumidores, clientes y con la comunidad sobre el impacto ambiental causado por sus productos o servicios.			1
4. Se posee un programa de gerenciamiento de residuos con la participación de clientes, así como para la recolección o reciclaje de materiales tóxicos.			1
5. Es política de la empresa atender quejas y/o denuncias referidas a la agresión al medio ambiente			1
<b>Sub Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Sustentabilidad de la economía forestal</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. La empresa realiza visitas eventuales o programadas para realizar el monitoreo del origen o de la cadena de producción de los insumos madereros o forestales que utiliza.	1		
2. Incentiva a los proveedores a obtener la certificación forestal			1
3. Prioriza y apoya a los proveedores en la búsqueda de sustentabilidad de los bosques.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Minimización de recursos</b>			

Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. La empresa posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable.	1		
2. Realiza acciones de control de la polución causada por vehículos propios y de terceros a su servicio.			1
3. La empresa posee un sistema de monitoreo para el aumento de eficiencia energética, la reducción del consumo del agua, la reducción de residuos sólidos y la reducción de emisión de CO2 u otros gases de efecto invernadero a la atmósfera.			1
<b>Sub Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Total Puntaje Eje</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
<b>Consumidores/Clientes</b>			
<b>Consideración de la opinión del cliente</b>			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. La empresa tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	1		
2. La empresa capacita a sus colaboradores en forma regular en "Atención al Cliente".	1		
3. En la empresa existe un departamento de "Atención al Cliente" o una persona responsable de la atención a los clientes.	1		
4. Se comparte con los trabajadores de la empresa la opinión de sus clientes.	1		

5. Considera la opinión de sus clientes en sus productos y servicios.	1		
6. La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.	1		
7. Posee una política de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor o cliente.			1
<b>Sub Total</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Proceso de reclamaciones</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
La empresa posee un proceso de reclamación ágil, accesible y con la difusión adecuada.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Marketing y comunicación</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.).	1		
2. Las especificaciones, precios y condiciones de comercialización están claras y coinciden con el producto o servicio que se ofrece.	1		
3. La empresa promueve prácticas de ventas con criterios éticos.	1		

4. Existen políticas de comunicación externa alineadas a valores y principios éticos (propaganda que coloque a los niños, adolescentes, mujeres o minorías en situación de prejuicios, humillación o riesgos).			1
5. Se examinan previamente las campañas publicitarias verificando que las mismas estén alineadas con los valores de la empresa.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. La empresa realiza esporádicamente estudios e investigaciones técnicas sobre los daños potenciales de sus productos y servicios para los consumidores y clientes.			1
2. La empresa tiene un programa especial enfocado a la salud y seguridad del cliente y consumidor de sus productos y servicios.			1
3. La empresa se preocupa de no utilizar productos y servicios prohibidos en otros países	1		
<b>Sub Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Total Puntaje Eje</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Comunidad</b>			
<b>Política de apoyo a la comunidad</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>

1. Dentro de la planificación, la empresa establece una política de apoyo a la comunidad.			1
2. Se consulta a los trabajadores para las acciones y/o programas de apoyo a la comunidad que realiza la empresa.			1
3. La empresa genera y/o participa de alianzas con otras empresas u organizaciones para desarrollar acciones de apoyo a la comunidad.			1
4. Se prevé de espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral de los mismos.			1
5. Se promueve la integración de personas con "discapacidad" en la empresa.	1		
6. Se ofrece apoyo a instituciones educativas locales, impulsando y sosteniendo procesos de transferencia tecnológica a escuelas primarias y secundarias y se colabora con su equipamiento.			1
7. Siempre que sea necesario (y posible), la empresa colabora con la mejora de los equipamientos públicos de su zona, como en escuelas, puestos de salud, plazas, áreas verdes, etc.	1		
8. Se desarrollan o apoyan proyectos para los niños y adolescentes de la comunidad.			1
9. La empresa participa activamente de discusiones sobre problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones.			1

10. Se tienen prácticas de compra y de inversiones orientadas a favorecer el desarrollo socioeconómico de la comunidad en la que se encuentra.			1
11. La empresa mejora los impactos de la misma en la comunidad próxima más allá de las regulaciones existentes (ruidos, olores, movimientos de vehículos, etc.).	1		
12. Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la comunidad en la que se encuentra.			1
<b>Sub Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
<b>Voluntariado y participación</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. Se posee un programa de voluntariado empresarial.			1
2. La empresa genera oportunidades para que los trabajadores desarrollen actividades de apoyo comunitario.			1
3. Los directivos y gerentes de la empresa participan en actividades de apoyo a organizaciones sociales y/o comunitarias.			1
4. Los colaboradores desarrollan acciones de apoyo a la comunidad por iniciativa propia.			1
5. La empresa comunica internamente a todo el personal sobre las actividades de apoyo comunitario en las que participa o apoya.			1
6. La empresa procura involucrar a sus proveedores en programas y/o acciones de apoyo comunitario.			1



Sub Total	0	0	6
Financiamiento de acciones sociales			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. En el presupuesto anual se prevén fondos para apoyar programas comunitarios y/u ONG's			1
2. La empresa destina recursos (no económicos) para programas de apoyo comunitario.	1		
3. Se evalúan los resultados de los programas y/o apoyos destinados al desarrollo de la comunidad.			1
4. La empresa autoriza el uso controlado de horas pagadas para el trabajo voluntario de los colaboradores.	1		
Sub Total	2	0	2
Relaciones con organizaciones sociales			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. La empresa realiza un levantamiento de las necesidades locales antes de diseñar sus proyectos.	1		
2. Realiza en la comunidad, en forma conjunta con organizaciones locales, campañas educativas y de interés público.			1
3. Apoya a varias entidades con donaciones, financiamiento e implementación de proyectos, divulgando experiencias exitosas.	1		
Sub Total	2	0	1
Total Puntaje Eje	7	0	18

Gobierno y sociedad			
Participación política			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. La empresa tiene una postura crítica frente a las campañas políticas. Promueve el debate, estimula el voto consciente y, en caso de que apoye a candidatos, es transparente.	1		
2. La empresa informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscalizarlas.	1		
3. La empresa procura participar de organizaciones que integren empresarios y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en buscar de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.			1
<b>Sub Total</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Contribuciones a campañas políticas			
Calificación	SI	EN PARTE	NO
1. Cuando la empresa financia una campaña política, se basa en criterios y reglas definidos internamente y permite a sus colaboradores acceder a informaciones sobre la decisión tomada.			1

2. La empresa tiene normas explícitas relacionadas a la no utilización del poder económico para influir en contribuciones de otras empresas, proveedores o distribuidores.	1		
<b>Sub Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Prácticas anticorrupción</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. Existen políticas que sancionan a los colaboradores por estar involucrados en sobornos a funcionarios públicos.			1
2. Posee una política explícita de no participar en procesos de licitación en los que se compruebe que existe manipulación de las ofertas.			1
<b>Sub Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Participación en proyectos sociales gubernamentales</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>
1. Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, salud o infraestructura, así como para la erradicación del trabajo infantil o el trabajo forzado; incentivar la generación de empleos, seguridad alimenticia, etc.			1
<b>Sub Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Contribución de la ciudadanía</b>			
<b>Calificación</b>	<b>SI</b>	<b>EN PARTE</b>	<b>NO</b>

1. Estimula a los colaboradores a evaluar la actuación de las autoridades del gobierno.	1		
2. Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, salud o infraestructura, así como para la erradicación del trabajo infantil ó el trabajo forzado; incentivar la generación de empleos, seguridad alimenticia, etc.			1
3. La empresa desarrolla actividades eventuales con foco en la educación cívica, abordando derechos y deberes			1
<b>Sub Total</b>	1	0	2
	4	0	7

Fuente: (RSE PYMES, 2018), elaboración propia

