



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

TABLES- NUEVO CONCEPTO DE “FOOD PLACE” EN BOGOTÁ

SANTIAGO BUSTOS ZÁRRATE  
FELIPE ALBARRACÍN DUQUE  
JUAN FELIPE CLAVIJO PORTO

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN (CESA)  
PREGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, JUNIO 2017

TABLES- NUEVO CONCEPTO DE “FOOD PLACE” EN BOGOTÁ

SANTIAGO BUSTOS ZÁRRATE  
FELIPE ALBARRACÍN DUQUE  
JUAN FELIPE CLAVIJO PORTO

Director:  
JULIEN GUSTAVE ROCHE

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN (CESA)  
PREGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, JUNIO 2017

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Comportamiento del mercado de restaurantes y comidas rápidas en Bogotá.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Tendencias de consumo de las personas a la hora de tomar decisiones para ir a comer a un restaurante.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Plan de negocios TABLES .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1. Resumen ejecutivo</b>	
<b>4.2. CANVAS</b>	
<b>4.3. Análisis del entorno y tendencias</b>	
<b>4.4. Plan de mercadeo</b>	
<b>4.5. Plan organizacional y jurídico</b>	
<b>5. Plan financiero.....</b>	<b>42</b>
<b>5.1. Estado de resultados</b>	
<b>5.2. Proyecciones</b>	
<b>5.3. Indicadores</b>	
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>48</b>
<b>6.1. ANEXO 1. Requisitos legales</b>	
<b>6.2. ANEXO 2. Estado de resultados Best Case Scenario</b>	
<b>6.3. ANEXO 3. Estado de resultados Normal Case Scenario</b>	
<b>6.4. ANEXO 4. Estado de resultados Worst Case Scenario</b>	
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>52</b>

## TABLES: El inicio de una nueva categoría de food place.

### 1. Introducción

Hoy en día en Colombia existen cuatro macro categorías en las que podemos agrupar los tipos de oferta en términos de opciones para comer. Entre esas categorías encontramos puntos de comida rápida (fast food places), restaurantes (restaurant places), carritos de comida (food trucks) y el modelo de negocio bajo franquicia. Estas cuatro macro categorías de food place pueden ramificarse en distintas subcategorías que varían dependiendo de varios elementos. Sin embargo, para efectos de estudio de nuestro problema, hemos encontrado ciertas limitantes de las categorías de fast food y de restaurantes que nos dan luces de la posibilidad de incorporar en el mercado una nueva categoría de food place híbrida.

Adicional a ello, según el reporte de la Revista Barra, agencia especializada en esta industria, el sector de comidas o Food Place en Colombia se encuentra atomizado por dos de esas cuatro macro categorías; Fast Food Places y Restaurantes con un 80% del mercado (Barra, 2013). De igual forma, el mismo estudio reveló que la industria de servicios de comida ha venido creciendo en promedio cerca de 7% anual, logrando una venta neta de mercado para el 2015 de 4.5 billones de pesos según la base de datos Benchmark. Ambos datos certifican que la industria de comidas en Colombia presenta un alto crecimiento en términos de demanda, por lo tanto, es necesario que exista suficiente oferta para satisfacer dicho mercado creciente, lo cual supone una oportunidad para incurrir con nuestro modelo de negocio.

Para certificar la viabilidad del proyecto, en nuestro equipo de trabajo definimos cuales son las principales características de estos dos macro segmentos bajo distintos parámetros tal y como se observa en la *tabla 1*. La tabla nos permite encontrar una serie de barreras que impiden acceder a ciertos beneficios de una categoría sobre otra. Para ello, continuamos utilizando el informe de la revista La Barra, que es un ente privado en alianza con ACODRES (Asociación Colombiana para

La Industria Gastronómica) para informar el público acerca de las noticias, novedades y tendencias del mercado relacionados con el sector (Gustavo Tomé, Nicolás Reines, Andrea Alzate, Felipe Cuadros, Gregorio Sokoloff, Javier Fernando Díaz y Michelle Morales, 2011)

Tabla 1.

Parámetro	Fast Food Places	Restaurantes
Ticket de Compra promedio	\$12.000 - \$20.500 cop	\$27.000cop - \$ 40.000cop
Rotación Clientes	Se busca bajo un despliegue de instalaciones poco cómodas para generar rotaciones de cliente por mesas de 25 minutos.	Contrario a los Fast Food Places, el restaurante busca que el cliente se queda mucho más tiempo y genere un mayor desembolso de dinero a lo largo de su estadía. Reflejando un ticket promedio de rotación de cliente cada 90 minutos.
Beneficio percibido	La intención de compra en esta macro categoría va estrechamente bajo la relación precio/beneficio que percibe el consumidor al comprar comida poco saludable pero a precios asequibles.	En cuanto al beneficio percibido en los restaurantes, el precio no es el eje de la decisión de compra. La calidad, y búsqueda de nuevas experiencias son las columnas del beneficio percibido.
Ambiente en el punto de venta	Busca parecerse más a un comedor poco acogedor que ofrece los mínimos para poder tener un momento de consumo.	Es mucho más llamativo y elaborado que en la comida rápida, se busca ser acogedor y de unión entre los comensales de la mesa.
Oferta de alimentos	Simple, poca variedad, venta por <i>trade-up</i> vertical (es decir, se busca generar un mayor consumo por cambios en los tamaños y adicionales del producto inicial), enfocado en un solo tipo de producto generalmente.	Es una oferta especializada que busca un ciclo de productos ( <i>entrada, plato fuerte, acompañamiento, postre</i> ), su objetivo es sorprender y cautivar.
Asesor de consumo	En la mayoría de los casos es nulo, y solo se limita a un individuo que toma el pedido. No existe asesoramiento ni sugeridos por parte de este individuo.	Su rol no es solo tomar la orden, sino hacer sentir cómodo al consumidor, ser propositivo y tratar de satisfacer cualquier requerimiento por parte de los comensales.
Incorporación Tecnológica	Es casi nula, exceptuando localizadores u otros dispositivos generales para agilizar la rotación de los consumidores	En este parámetro convergen al haber muy poca incorporación tecnológica más allá de la que se le incorpora a la comida, el cual es el centro de esta categoría.

Nos enfocaremos en los aspectos por mejorar y las principales fortalezas de cada categoría, y para ello definimos variables que nos permiten relacionar los modelos de negocio y llegar a definir nuestra propuesta de food place. Al realizar nuestro análisis tomamos lo mejor de cada una de ellas y creamos una nueva propuesta para abarcar necesidades que a veces llegan a ser

mutuamente excluyentes entre las categorías y que en nuestro emprendimiento convergirán de manera armoniosa.

El mayor alcance que puede tener nuestro trabajo investigativo es el trasladar dicha oportunidad en un modelo de negocio operativo. A este lo hemos definido como TABLES, el cual será un establecimiento de comida que ofrecerá a los comensales propuestas gastronómicas internacionales y populares en formatos de bocados, para permitirles descubrir sus platos favoritos de una manera diferente con un despliegue tecnológico no existente en Colombia a nivel de servicio.

Bajo el entendimiento de la necesidad de dimensionar dicha oportunidad que nos presenta la industria de comida y el concepto de nuestro modelo de negocio, queremos saber si TABLES logrará establecer la nueva categoría de food place definida en este trabajo de grado dentro de la industria de comidas.

Nuestro objetivo general es desarrollar un plan de negocios que contemple la viabilidad de introducir una nueva categoría de “Food Place”, y que sirva de guía para materializar el emprendimiento bajo un modelo de negocio con los parámetros definidos para esta nueva categoría. Para esto, contamos con tres objetivos específicos, los cuales son:

- Analizar el comportamiento del mercado de restaurantes y comidas rápidas en Bogotá.
- Estudiar las tendencias de consumo de las personas a la hora de tomar decisiones para ir a comer a un restaurante.
- Hacer un análisis financiero que permita establecer los diferentes costos asociados a la realización del emprendimiento.

Luego de plantearnos los objetivos, generamos la siguiente hipótesis. ¿Es suficiente la creación de una nueva categoría de food place para poder satisfacer las necesidades de los consumidores

colombianos de una manera perdurable en el tiempo? ¿O, por el contrario, dicho concepto tendrá una acogida efímera?

### **Marco Teórico:**

Colombia es una de las economías con mayor tasa de crecimiento en América Latina, ya que entre el periodo 2005 y 2014 logró un crecimiento del 4,7%. Sin embargo, tras los recientes acontecimientos macroeconómicos se espera que para el 2020 el crecimiento se mantenga cercano a niveles del 2,8%. Este crecimiento generó una elasticidad en la población colombiana considerada clase media, para lograr ocupar cerca del 25% de la población total para el año 2014.

Esta clase media viene marcando nuevas rupturas y tendencias en el mercado en términos de hábitos de consumo, ya que ha podido adquirir productos que usualmente no podía y aspirar a un estilo de vida mucho más alto. Este consumo prioriza sus decisiones de compra en cuatro grandes focos: moda, dining, shopping y vacaciones. Dicho crecimiento puede ser atribuido a dos factores en especial. El primero, es la disminución de las tasas de crímenes que genera mayor seguridad en las familias para salir e incrementar las compras en estos cuatro focos. Sin embargo, el más relevante para efectos de la investigación es el aumento de la bancarización y facilidad de crédito por lo que las compras con bajos pagos mensuales hacen que el incremento en compra para estas familias sea menos percibido.

Este incremento en consumo tiene que ser abastecido por lo que tanto la inversión directa como indirecta en el país ha generado que dicha oferta sea mucho más variada y atractiva, incrementando así el número de centros comerciales y trayendo marcas extranjeras que antes no se veían en el país.

Estos factores macroeconómicos contribuyen a la viabilidad de nuestro proyecto de innovación, pero es el comportamiento del consumidor lo que lo direccionan hacia el éxito. Actualmente, el consumidor pasa la mayor parte de su tiempo en el trabajo, citas, reuniones, tráfico y demás

actividades que moldean su vida alrededor de un estilo de vida predecible y monótono, es por esto que las personas le dan una gran importancia a sacar el mayor provecho de su tiempo libre (Paulette Siekierski, 2012). Este comportamiento está tomando gran fuerza en el hemisferio occidental causando un cambio en los drivers de consumo de las personas.

Para empezar, los consumidores están buscando productos y servicios que se acomoden a su estrecha agenda, pero que les proporcione una experiencia placentera (Paulette Siekierski, 2012). Este fenómeno se le conoce como *Economic psychology* introducido por el académico W Fred van Raaij en su libro *The journal of economic psychology*. Este estudio se basa en la relación que existe entre el dinero disponible para el consumo, el tiempo disponible para realizar actividades fuera del horario laboral y los esfuerzos realizados para conseguir un determinado bien o servicio, esto a la vez se ve influenciado por el círculo social al que está expuesto el consumidor (Raaij, 2005).

Este comportamiento está principalmente influenciado por el ingreso y el tiempo, las personas están inmersas en un mundo dinámico, intercomunicado y hostil en el cual el tiempo es un recurso de suma importancia para las personas, esto conlleva a que los consumidores busquen soluciones efectivas a sus necesidades, pero sin dejar a un lado la experiencia y el placer de consumo.

Globalmente *Los Grandes 500*, o las 500 cadenas de comida rápida del mundo han venido implementando una serie de políticas que buscan satisfacer el deseo de sus consumidores de tener un producto un poco más fresco sin importar tener que pagar un poco más de dinero. Este mejoramiento se da a lo largo de la cadena de valor de empresas tales como McDonald's, Subway, KFC, entre otros. Dichos cambios han mostrado un incremento en ventas de manera total entre Los 500 grandes de 9,2% para el 2014.



Paralelo a ello, según el respetado investigador del sector para The New York Times, Fox News y USA Today Darren Tristano, una de las grandes tendencias en el sector a nivel mundial se conoce como “Gravitación”.

Esta tendencia básicamente plantea que durante el 2016 y 2017 los consumidores habituales de food places de comida rápida han gravitado a restaurantes “mejores” de comida rápida, lo cual ha transformado la industria. Apoyado por el concepto de QSR planteado anteriormente en el cual ofertas de producto más frescas, con diseño contemporáneo, con un ticket de compra que ya puede ubicarse entre food places de comida rápida y food places de comida casual. Conceptos en el menú como “Créalo como te guste” (Build- your - own) y la incorporación de bebidas alcohólicas en el portafolio son algunos de los ejemplos de cómo se está buscando dicha transición.

## **2. Comportamiento del mercado de restaurantes y comidas rápidas en Bogotá.**

En las últimas décadas, Bogotá ha logrado posicionarse como una de las principales ciudades gastronómicas de Latinoamérica gracias a la amplia variedad y calidad de sus restaurantes. Así mismo, este sector se ha caracterizado por estar innovando constantemente en materia de arte, estilos, y variedad de sabores. Un factor determinante, que ha sido un pilar fundamental del sector es la capacidad de adaptarse a las tendencias y estilos de vida cambiantes de los habitantes de la ciudad y de los extranjeros.

Según Schoell e Ivy (1981) el sector de servicios, en el cual se encuentran inmersos los restaurantes, ha tenido un alto crecimiento por aspectos como el incremento de la demanda, del tiempo libre, mayor número de agencias de viaje, mayor porcentaje de mujeres en el mundo laboral, mayor demanda de guarderías, servicios domésticos y comidas fuera de casa, entre otros.

Ahora bien, es importante analizar cómo está compuesto el mercado de restaurantes en Bogotá. En la Encuesta Anual de Servicios del DANE que investigó 324 hoteles y restaurantes, se

encontró que la producción bruta correspondiente a los ingresos operacionales ascendió a 2,68 billones de pesos. Adicionalmente, de las 55,301 personas encuestadas, el 74,5% del personal ocupado eran personal permanente o con contrato indefinido, así como propietarios, socios y familiares, y el 25.5% restante tenía otro esquema de contratación. Todo esto refleja que gran parte de los establecimientos del sector son empresas familiares que ven la restauración como una alternativa de sostenimiento económico rentable.

Por otro lado, es importante mencionar otro pilar fundamental del mercado de restaurantes: la calidad. El concepto de calidad va de la mano con el ser humano, especialmente con su percepción al comparar una cosa con cualquier otra de su misma categoría. Algunos autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) afirman que la calidad en el servicio es la percepción que tienen los consumidores a partir de una comparación de lo que ellos sintieron de la compañía que presta el servicio debía ofrecer, con sus percepciones, sobre el desempeño que les ofreció el servicio.

Teniendo lo anterior en cuenta, la calidad en el servicio de un restaurante entonces es un criterio relativo, pues depende de la forma del servicio prestado y del concepto del restaurante. En la actualidad, los clientes exigen cada vez más detalles para definir su experiencia como placentera, satisfactoria, entre otras; lo cual nos lleva a afirmar que es necesario asegurar las características básicas del servicio como son el ambiente, la seguridad, la cortesía, la higiene, y la oportunidad.

Al igual que los conceptos de calidad, ambiente y servicio, otro factor importante que define al mercado de restaurantes es la ubicación. En Bogotá se pueden definir seis zonas importantes que acogen la mayoría de restaurantes del top of mind de los ciudadanos. Estas son: Zona G y Quinta Camacho, Usaquén, Parque de la 93, Zona Rosa y Zona T, La Calera, y Zona Centro.

**Zona G y Quinta Camacho:** Situada entre las calles 69 y 72 y carreras 4 y 7, en pleno sector financiero. Su ubicación lo hace perfecto para almuerzos de negocios o para cenar con amigos, o en pareja.

**Usaquén:** Caracterizado por la arquitectura de sus casas y calles empedradas. El parque está rodeado de bares, restaurantes y cafés donde los comensales pueden disfrutar de buena música y comida.

**Parque de la 93:** Ubicada entre las calles 93 y 94 y carreras 11 y 15. Al igual que en Usaquén, el parque está rodeado de bares, discotecas, restaurantes, cafés, entre otros. Esta zona es escenario de varios eventos culturales, políticos, económicos, entre otros.

**Zona Rosa y Zona T:** Está ubicada entre las calles 79 y 89 y carreras 11 y 15. Se reconoce como un lugar exclusivo rodeado de centros comerciales, discotecas, bares, y una gran variedad de restaurantes de todo tipo de comidas. Es el lugar preferido por los bogotanos para salir de fiesta.

**La Calera:** Reconocida por tener una oferta de restaurantes retirada de la ciudad y una gran variedad de entretenimiento con la mejor vista de Bogotá. Es la zona que más concentra restaurantes de propiedad familiar.

**Zona Centro:** Conocido como el corazón de la ciudad. Contiene una mezcla de arquitectura colonial y eventos culturales de todo tipo. Tiene restaurantes con conceptos y ambientes únicos.

Finalmente, es importante destacar que la variable de ubicación geográfica influye en el desempeño de los restaurantes, la percepción de calidad y servicio, y sensaciones de sus clientes. Parte del éxito de un establecimiento de comida tiene implícito un buen lugar que es escogido muy cautelosamente.

### 3. Tendencias de consumo de las personas a la hora de tomar decisiones para ir a comer a un restaurante.

Con el fin de validar nuestros tipos de clientes objetivos expuestos anteriormente, realizamos una encuesta con el fin de validar tanto el concepto del modelo de negocio “Tables”. A continuación, se encuentra la ficha técnica del estudio realizado.

TABLES	
Tamaño de la muestra	80 encuestas: 15 físicas 65 virtuales ( <i>Monkey Survey</i> )

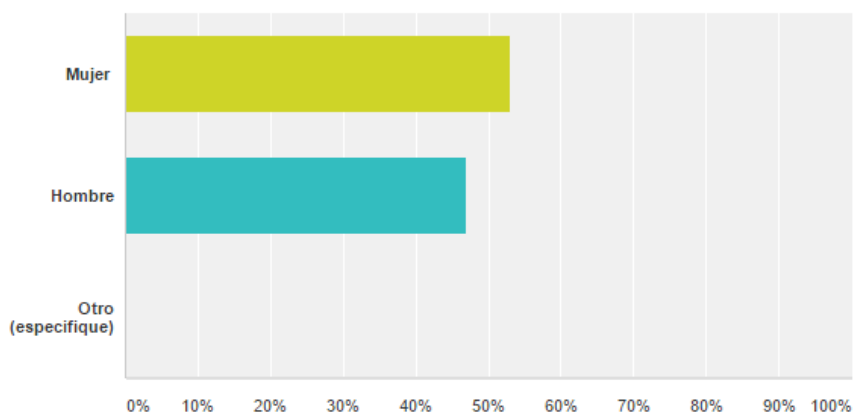
Margen de error	10%
Zona de aplicación de la encuesta	
Periodo de aplicación	Desde el 01/04/2017 hasta 02/04/2017
Procedimiento de selección del entrevistado	Aleatorio tanto en las encuestas físicas como virtuales ( <i>Facebook</i> ) buscando un balance entre el género y edad de los entrevistados.

A continuación, presentaremos el análisis de los resultados de cada una de las 17 preguntas que conformaron nuestro estudio.

### 1. ¿Cuál es su género?

a) Hombre (46,7%)

b) Mujer (53,03%)



**Objetivo de la pregunta:** Controlar que nuestra muestra fuera representativa al tener un balance entre mujeres y hombres

**Resultado:** Efectivamente logramos tener ese balance al tener del total de encuestados un 46,7% de hombres y un 53,03% representado las mujeres.

### 2. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

Opción de respuesta	Respuestas %
15 - 20 años de edad	3,03%

21 – 26 años de edad	65,15%
27 – 35 años de edad	13,64%
35 – 50 años de edad	9,09%
51 – 65 años de edad	7,58%
+ 65 años de edad	1,52%

**Objetivo:** Para poder validar nuestro perfil de cliente en términos de edad. Realizamos una división en 6 rangos que respondían a diferentes momentos de la vida de los colombianos:

**15 – 20 años de edad:** Adolescentes que están empezando a ser parte del mundo del entretenimiento de manera independiente. Son personas que le dan una importancia supremamente alta a su vida social no familiar pero que sus ingresos son estrechamente dependientes del de sus tutores.

**21 – 26 años de edad:** Adultos jóvenes que se encuentran iniciando su etapa productiva por lo que siguen teniendo dándole una importancia a su vida social bastante alta pero ya son menos dependientes económicamente de sus padres. En este espacio es donde se encuentra la mayoría de los denominados *Millenials* y quienes reúnen la mayor cantidad de las características de nuestro cliente potencial objetivo.

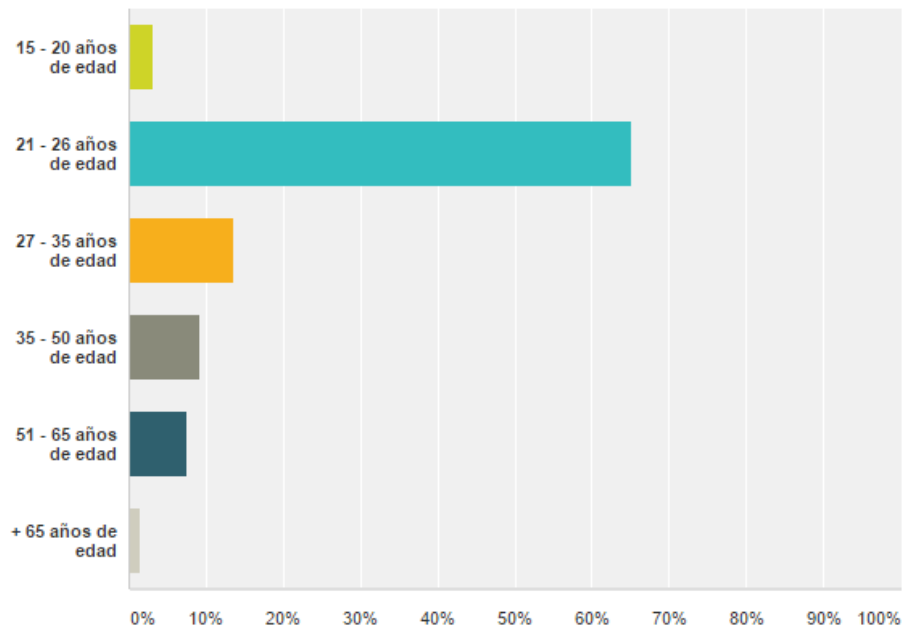
**27 – 35 años de edad:** Adultos jóvenes que se encuentran en el último ciclo en el que la vida social está entre sus prioridades y con la diferencia que son en la mayoría de los casos, totalmente independientes económicamente formando parte de lo *Millenials* como la primera camada de este grupo.

**35 - 50 años de edad:**

Son adultos de mediana edad los cuales destinan su vida social a estar primordialmente con su familia y al contar con una mayor cantidad de ingresos tiene acceso a bienes y servicios que son de difícil acceso para las edades anteriores.

**51 – 65 años de edad:** Son adultos que se mantienen activos y tienen una mayor propensión a incorporar nuevas tendencias respecto a los adultos de mayor edad. Tienen total libertad económica y mucho más tiempo libre que los otros adultos.

**+65 años de edad:** Personas generalmente jubiladas que tienen tanto el tiempo como el dinero para disfrutar de ciertos lujos. Sin embargo, son las personas menos propensas a incorporar nuevas tendencias.



**Resultado:** Con el objetivo de validar nuestro modelo de negocio podemos ver que logramos encuestar las personas que consideramos tienen mayor propensión a ir a nuestro restaurante más fácil que el resto. Por lo que notamos que nuestra muestra está en un 81,2% destinada a las *Millenials* (3,03% 15-20 años de edad, 65,15% 21-26 años de edad, 13,64% 27 – 35 años de edad). Finalmente es importante resaltar como se observa en la gráfica que las otras edades no fueron excluidas del estudio, pero sí tuvieron menor cantidad de participantes.

3. Favor escriba que lugares frecuenta usted a la hora de comer.

Después de tabular las múltiples respuestas de nuestros encuestados logramos determinar que la muestra tomada para esta validación concentra sus planes de comida en la Zona T, Zona G, Quinta Camacho y Salitre.

4. ¿Con que frecuencia usted come fuera de su hogar?

- a) Una vez por semana
- b) Dos a cuatro veces por semana
- c) Cinco a seis veces por semana
- d) Una vez cada dos semanas
- e) Una vez al mes
- f) Todos los días
- g) No a comer afuera nunca

Opciones de respuesta	Respuestas
Una vez por semana	27,27%
Dos o cuatro veces por semana	48,48%
Cinco a seis veces por semana	13,64%
Una vez cada dos semanas	7,58%
Una vez al mes	1,52%
Todos los días	1,52%
No sale a comer fuera de su hogar	0,00%

**Objetivo:** Identificar la frecuencia con la que nuestra muestra come fuera de su hogar para entender un poco el panorama de la frecuencia posible de nuestros futuros clientes y la rotación en punto de venta.

**Resultados:** Casi 5 de cada 10 encuestados come fuera de su hogar de dos a cuatro veces por semana. Lo que sugiera que días laborales comen una o dos veces y el fin de semana una segunda o tercera vez.

Esto nos confirma que nuestro restaurante debe operar principalmente durante los fines de semana y días laborales cercanos a este como el jueves y viernes.

Si analizamos que el 89,39% de los encuestados que comen al menos una vez a la semana fuera de su hogar podemos ver como este mercado es supremamente dinámico y creciente. Encontrando una relación con los estudios expuestos anteriormente lo cual representa para nosotros una oportunidad de ser parte de esta industria.

5. ¿Dentro de que rango de ingresos mensuales se encuentra usted actualmente?

Opciones de respuesta	Respuestas
Entre \$500.000cop y \$1.000.000cop	33,33%
Más de \$1.000.000 cop y hasta \$2.000.000cop	15,15%
Más de \$2.000.000 cop y hasta \$3.000.000cop	12,12%
Más de \$3.000.000 cop y hasta \$5.000.000cop	12,12%
Más de \$5.000.000 cop y hasta \$8.000.000cop	12,12%
Más de \$8.000.000cop	15,15%

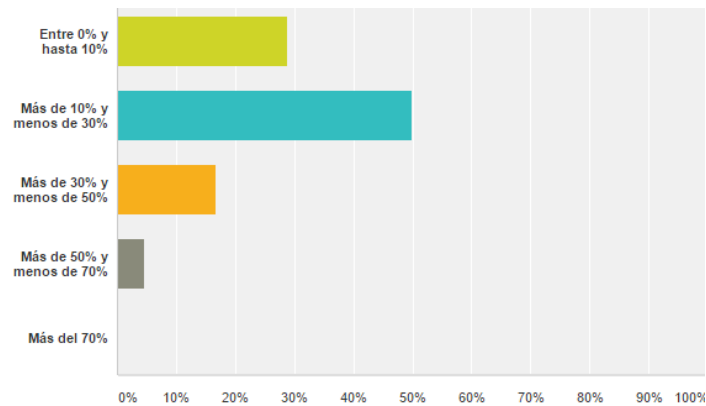
**Objetivo:** Determinar el rango de ingreso de nuestra muestra para conocer si la frecuencia de comer afuera depende estrechamente de los ingresos.

**Resultado:** En esta grafica podemos ver nuevamente la validez de nuestra muestra al ver una distribución casi normal del rango de ingresos. Notamos que el 33% son personas que ganan entre \$500.000 y \$1.000.000 lo cual es totalmente normal dado las proporciones de edad mostradas anteriormente.

Sin embargo, notamos que las diferencias de ingresos en el resto de los rangos de ingreso se distribuyen de manera casi uniforme (+-3%) entre el resto de la muestra lo cual nos permite ver que las tendencias en las preguntas no responden directamente a un factor de ingreso sino a factores más cualitativos de la industria.

6. Qué porcentaje de sus ingresos destina a comer fuera de su hogar aproximadamente





### Objetivo:

Dimensionar la frecuencia de visitas a lugares de comida fuera del hogar en términos de dinero. Con esta información podemos estimar un ticket de compra promedio de nuestra muestra.

### Resultados:

Podemos ver como el 50% de las personas destinan entre 10% y 30% sus ingresos a comida, lo cual es bastante alto teniendo en cuenta los otros gastos que deben incurrir en condiciones normales durante un mes. En segundo lugar, estaría entre 0% y 10% que corresponde a aquellas personas que les gusta comer afuera pero no es su prioridad de gasto con un 28,7%. Finalmente, el restante 21,2% se encuentra en las personas que consumen hasta el 70% de su salario en comida recalcando la importancia que tiene sobre las personas hoy en día en Colombia el comer bien y estar expuesto a diferentes experiencias gastronómicas constantemente.

7. Cuando toma la decisión de comer fuera de su hogar, en general que define el lugar al que acude. (Marque 3 opciones)

Opciones de respuesta	Respuestas
Calidad de comida	83,33%
Precio	62,12%
Decoración	4,55%
Ambiente	36,36%
Reputación	15,15%
Ubicación	37,88%
Facilidad de acceso	7,58%
Calidad en el servicio	18,18%
Tipo de comida	48,48%
Rapidez	15,15%
Comodidad	10,61%
Experiencia	19,70%
Otro (especifique)	3,03%

### Objetivo:

Determinar las 3 principales razones que definen el proceso de decisión de donde ir a comer.

### Resultados:

El 83% de los encuestados respondieron que la calidad de la comida, seguida por un 62% que sostiene que el precio es un factor clave a la hora de decidir dónde comer y finalmente una estrecha relación entre el tipo de comida con 48%, la ubicación con 37% y el ambiente con 36%.

Esto nos indica que nuestros consumidores son personas que buscan lugares que le den un valor percibido mucho mayor al valor pagado al estar buscando comida de buena calidad, pero a precios racionales. La ubicación facilita el proceso de decisión de compra junto con el tipo de comida. Aunque en la encuesta solo obtuvo un 20% de votación, la experiencia es la suma de todo ello y es el elemento clave de nuestro modelo puesto que combina un valor percibido alto respecto al precio pagado, con comida de calidad en un ambiente agradable (36%).

Con esta información también es posible determinar cuáles de aquellos elementos son de menor importancia para el mercado.

Decoración (6%), rapidez (14%), comodidad (9%) y facilidad de acceso (5,45%).

8. ¿De las anteriores características, cuales considera usted que son las más difíciles de encontrar satisfactoriamente en los restaurantes de hoy en día?

Opciones de respuesta	Respuestas
Calidad de comida	39,39%
Decoración	6,06%
Ambiente	22,73%
Reputación	4,55%
Ubicación	10,61%
Facilidad de acceso	25,76%
Calidad en el servicio	36,36%
Rapidez	40,91%
Comodidad	13,64%
Experiencia	34,85%
Otro (especifique)	3,03%

**Objetivo:** Queremos entender cuáles son los *pains* que tiene el mercado y que pueden convertirse en una oportunidad para que nosotros con el modelo de negocio Tables podamos satisfacer.

**Resultados:**

La rapidez, calidad de comida, calidad de servicio y experiencia son los principales Pains del mercado con un 40,1%, 39%, 36% y 34% respectivamente.

Es bastante curioso que de los factores que menos influyen a la hora de elegir lugar de comer es la rapidez, pero sea el factor que es más difícil de encontrar en el mercado.

Y si lo miramos junto con el resto de los factores se entiende que la categoría de restaurantes híbrida entre “Restaurantes” y “Fast Food” es totalmente viable.

Esto analizando que las personas buscan un balance entre precio/calidad de comida y que actualmente la calidad de la comida no es lo suficientemente buena por precio accesible. Adicionalmente, las personas no buscan quedarse mucho tiempo en los lugares de comida sino en poco tiempo lograr tener una experiencia de comida nueva en un ambiente diferente con un servicio excelente.

9. ¿Cuándo toma la decisión de comer afuera generalmente con qué número de personas usted lo hace?

Opción de respuesta	Respuesta %
Grupo pequeño (3 personas)	40,9%
Grupo grande (4 o más personas)	27,2%
En pareja (2 personas)	27,2%
Come solo	4,5%

**Objetivo:** Determinar el número de comensales más recurrente en los restaurantes.

**Resultados:** El concepto de Tables es un modelo de negocio en el cual los platos son exclusivamente para compartir y generalmente las porciones que se van a implementar son producidas para tal fin. Por lo que el hecho de que el 94,5% de las personas coman al menos junto a otra persona permite que los clientes puedan acomodarse al modelo de negocio.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que cerca del 69% de los encuestados dijo que come con al menos 3 personas más representa para nosotros la necesidad de tener en nuestro punto de venta mesas cuadradas que puedan ser fácilmente unificadas a manera modular para acomodarse a los requerimientos de los clientes.

10. Si en este momento usted fuera a comer afuera: ¿Cuáles serían los tres tipos de comida que usted preferiría?

Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Americana	37,88%
▼ Mexicana	40,91%
▼ Peruana	27,27%
▼ Colombiana	34,85%
▼ Española	25,76%
▼ Argentina	12,12%
▼ Brasileira	4,55%
▼ Fusión	15,15%
▼ Italiana	53,03%
▼ Hindú	0,00%
▼ Árabe	16,67%
▼ Asiática	34,85%
▼ Otro (especifique)	Respuestas 3,03%

**Objetivo:** Tables es un restaurante que principalmente ofrece comida americana gourmet combinada con algo de platos mexicanos y asiáticos. Todos conocidos y asociados a la comida americana. Con esta pregunta buscamos conocer si nuestro tipo de comida va a poder tener la acogida que buscamos.

#### Resultados:

La comida italiana es la más popular con una recurrencia en votación del 53%.

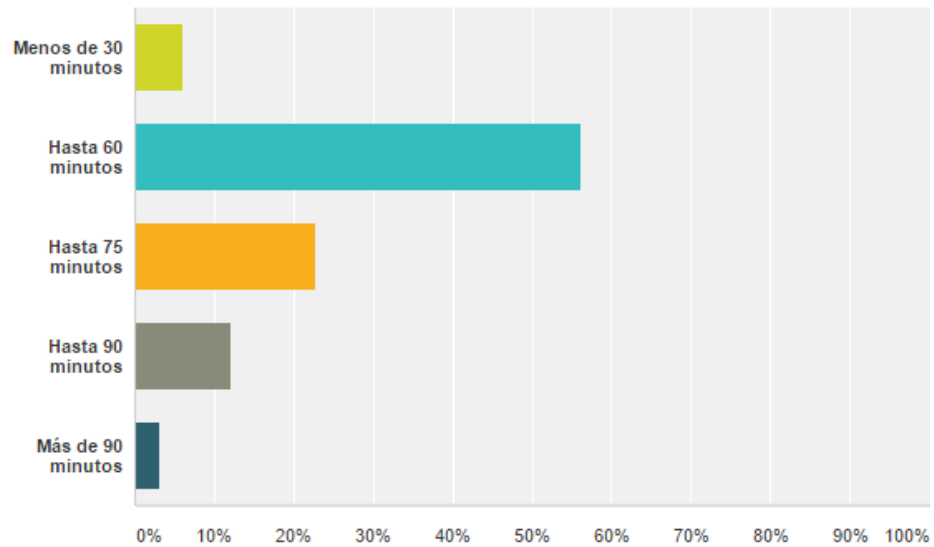
Nuestro concepto no ha contemplado introducir platos de este estilo ya que modificarlos hacia porciones para compartir o pequeñas no es algo fácil de asimilar en el mercado, pero con estos resultados podemos tener en cuenta este estilo de comida para un futuro de crecimiento del portafolio.

Sin embargo, la comida americana (37%), mexicana (40%) y asiática (34%) son los otros tres tipos de comida de mayor acogida luego de la italiana. Esto demuestra que nuestra oferta gastronómica va a poder cumplir con los deseos del mercado a la hora de comer y está acorde a las tendencias actuales. Es importante resaltar que nuestro negocio estará planteado como un sitio de comida americana Gourmet, pero al ofrecer platos de los

otros dos tipos podremos satisfacer sus necesidades en el momento de ordenar los platos.

### 11. ¿Generalmente cuánto tiempo dispone usted para almorzar?

**Objetivo:** Queremos determinar cuál es el ticket promedio de rotación objetivo en nuestro restaurante en hora de almuerzo para lograr ofrecer el valor percibido objetivo sin que esto genere molestias en nuestros consumidores ya que el tiempo en este momento del día es limitado.



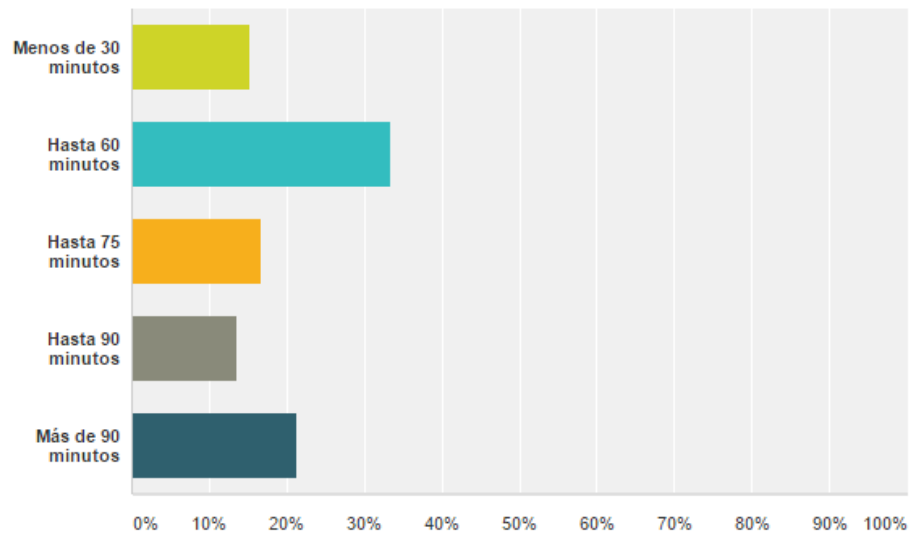
#### Resultados:

El 56% de los encuestados tiene hasta 60 minutos y el 22% hasta 75 minutos para almorzar. Estos resultados están alineados con nuestro ticket de rotación que está pensado en un promedio de estadía de 60 minutos.

Adicionalmente, un 6% de los encuestados no podrían estar en nuestro restaurante durante el almuerzo ya que cuentan con menos de 30 minutos para y el 15% restante cuenta con mayor tiempo. Por lo que nuestro modelo de negocio si es viable durante momentos de almuerzo.

### 12. ¿Generalmente cuánto tiempo dispone usted para cenar?

**Objetivo:** Determinar el tiempo de estadía promedio del mercado en hora de cena y sus diferencias con la hora del almuerzo.



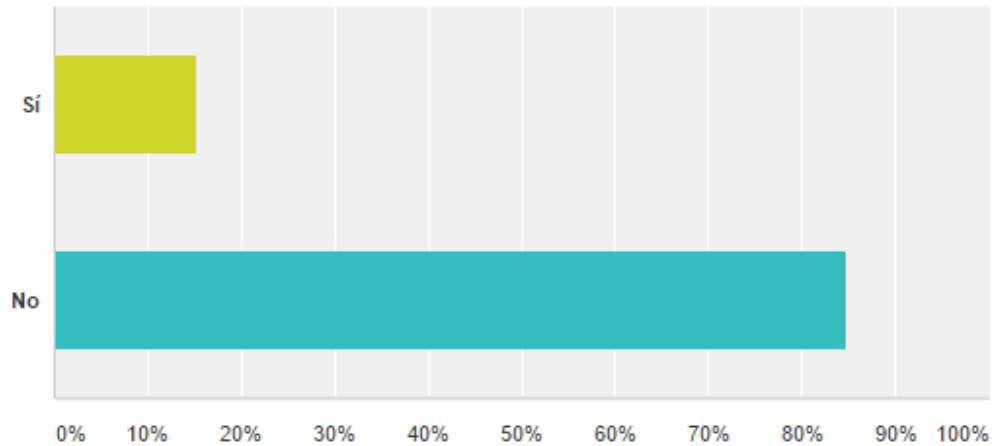
**Resultados:**

La cena es la comida del día en el que las personas pueden disponer de mayor tiempo para dedicarle ya que podemos notar como hay más personas que cuentan con mayor tiempo en este momento del día (*hasta 75 minutos - 17%, hasta 90 minutos – 13%*).

Sin embargo, el 33% de las personas mantienen su tiempo de estadía de una hora.

Lo cual significa que para evitar pérdida de clientes debemos ofrecer siempre nuestra propuesta de experiencia en 60 minutos.

13. ¿A la hora de pedir comida, le incomoda pedir platos para compartir?



**Objetivo:** Determinar la apertura a compartir platos de comida con otras personas ya que nuestro negocio ofrecerá platos en formato exclusivamente para compartir.

**Resultados:**

El 85% de las personas demuestran que son abiertos y receptivos a compartir los platos por lo tanto entendemos que el mercado se encuentra en un punto de apertura a un modelo de negocio que oferte sus platos de esta manera.

**14. ¿De los siguientes métodos, cual utiliza usted generalmente para pagar el valor total del servicio?**

Opciones de respuesta	Respuestas
Dividimos el servicio en partes iguales	66,67%
Asigna el valor exacto a pagar calculando lo que cada persona consumió	21,67%
Una persona paga toda la cuenta	10,00%
Otro (especifique)	1,67%

**Objetivo:** Entender la manera como usualmente las personas cancelan el valor total de la factura entre los miembros de su grupo.

**Resultados:** Cerca del 67% de las personas dividen el servicio en partes iguales. Esto puede explicarse ya que al hacerlo por el valor exacto puede generar demoras y molestias entre el grupo.



Un 22% si utiliza el método de asignar el valor exacto a cada una de las personas de acuerdo a su consumo y un 10% de los comensales dicen que una persona del grupo es la encargada de cancelar toda la cuenta. Este último valor puede explicarse en grupos familiares o parejas amorosas que normalmente asignan el pago a una de las personas únicamente.

**15. ¿Cuál método es el que usted preferiría disponer fácilmente para pagar la cuenta?**

Opciones de respuesta	Respues
El valor total de la cuenta se divide en partes exactas entre los miembros del grupo.	45,45%
Cada persona paga el valor de lo que consumió exactamente	43,94%
Una persona paga el total de la cuenta y después entre los miembros del grupo definen el método para reembolsarle el dinero	10,61%
Otro (especifique)	0,00%

**Objetivo:** Identificar si los métodos de pago actuales en los restaurantes son un *pain* en aquellos momentos en los que se comparte en grupo.

**Resultados:**

Es evidente que a las personas no les molesta compartir la cuenta en partes igual con un 45% de los encuestados inclinándose por esta respuesta.

Sin embargo, es notable que en la pregunta anterior solo el 21% de las personas asignaran el valor exacto a cada comensal y en esta pregunta las personas les gustaría poder hacer en un 44%. Con esta pregunta damos validez a la introducción de tarjetas de pago personalizables para poder generar una mayor experiencia en punto de venta y que el pago sea el elemento menos importante en nuestro restaurante.

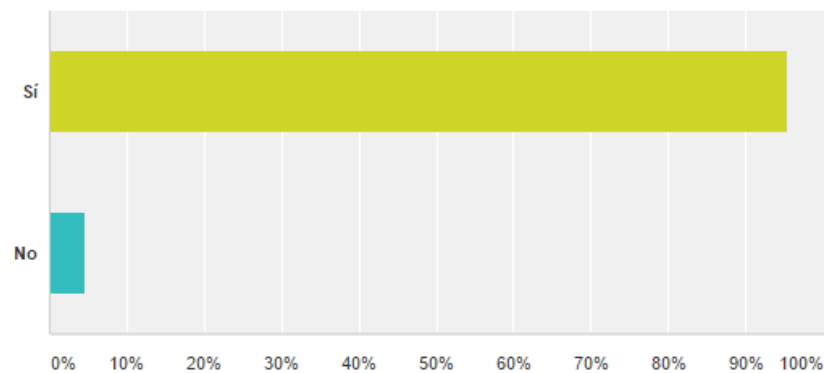
**16. ¿Qué tan frecuentemente ha sentido usted frustración al no poder elegir más de una opción de plato al tiempo?**

Opciones de respuesta	Respuestas
Constantemente	22,73%
Casi siempre	21,21%
Siempre	0,00%
Casi nunca	43,94%
Nunca	12,12%

**Objetivo:** Entender si el poder probar más de un plato al tiempo es realmente un *pain* en el mercado o más bien un valor agregado.

**Resultados:** El 43% de las personas dijeron que casi nunca han sentido frustración por lo tanto no lo consideramos un *pain* claro en el mercado. Por el contrario, creemos que es un valor agregado que va a ser fácilmente percibido ya que el 44% del mercado ha sentido frustración casi siempre o constantemente. Es decir que nuestro modelo de platos para compartir en tamaños pequeños va a ser la respuesta a una necesidad o molestia clara en la mitad del mercado colombiano.

17. ¿Teniendo en cuenta las preguntas realizadas, estaría interesado en conocer un nuevo lugar que le ofrezca platos exclusivamente para compartir, lo cual significa que debe estar dispuesto a combinar sus gustos junto con las personas que lo acompañan, para que entre todos formen una nueva experiencia gastronómica?



**Objetivo:** Con esta pregunta queremos validar el concepto de negocio Tables.

**Resultados:** Confirmando los resultados positivos a lo largo del resto de la encuesta y con un 96% de aceptación, concluimos que el modelo de negocio de Tables y la oportunidad de una nueva categoría de sitios de comida es viable y será aceptada en el mercado colombiano.

Luego de realizar el análisis pertinente de las respuestas proporcionadas por los encuestados, hemos definido 5 grupos de clientes objetivos que nuestro modelo de negocio pretende atacar, cada uno de estos grupos cuenta con un conjunto de características y hábitos.

Luego de analizar e interpretar los datos proporcionados por los encuestados hemos decidido categorizar nuestros clientes objetivos en 5 grupos, cada uno de esta cuenta con un conjunto de características y hábitos que nuestro modelo de negocio pretender satisfacer.

Para empezar, nuestro primer grupo de consumidores objetivos lo denominamos ***Economic Psychology***, este término fue introducido por el académico W Fred Van Raaj en su libro *The journal of economic psychology*, en el cual explica la relación que existe entre el nuevo estilo de vida de las personas, sus ingresos disponibles para el consumo y los factores que influyen en la toma de decisiones. Este grupo de caracteriza por la constante búsqueda de nuevas experiencias que agreguen valor, sin dejar a un lado el poco tiempo que tienen disponible debido a su agitado estilo de vida, lo que les obliga a planear muy bien cómo van a destinar el su tiempo libre. Asimismo, las personas que hacen parte de esta categoría le dan una alta importancia a la relación costo/beneficio. Decidimos incluir este grupo de consumidores en nuestro target market ya que nuestro concepto tiene todas las herramientas necesarias para poder satisfacer sus necesidades.

Ahora bien, hoy en día la tecnología de la información y las redes sociales han permitido que las personas puedan compartir experiencias en tiempo real, comparar alternativas e intercambiar pensamientos con personas de todo el mundo. Esto caracteriza a nuestro segundo grupo objetivo, el cual hemos denominado ***Takers***. Este grupo se caracteriza por siempre adaptar

nuevas tendencias y formas de consumo, además, recurren constantemente a las redes sociales blogs, y demás plataformas que les permita compartir las experiencias que han tenido, las críticas que estos consideran pertinentes y comparaciones con otros establecimientos de comercio. Consideramos de alta importancia tener a este grupo de consumidores en el radar pues entendemos la importancia y el gran impacto que las redes sociales tiene hoy en día en la reputación y éxito de nuestro emprendimiento.

Nuestro tercer grupo de clientes objetivo lo denominamos *Overthinkers*, este grupo se caracteriza por tener un bajo grado de toma de decisiones, son personas que no están seguras de los que quieren. Las personas que se hacen llamar overthinkers tienden a ser más creativos y a valorar más el ambiente de un establecimiento, así como un alto interés por experimentar nuevas experiencias con el objetivo de encontrar aquella que logré satisfacer sus necesidades. Por medio de nuestro menú y su variedad de platos creados para compartir con los demás comensales de la mesa nos permite atacar la necesidad más grande de este grupo objetivo.

Para continuar, el cuarto grupo en el cual nos vamos a enfocar lo llamamos *food as a social tool*, este perfil de consumidor utiliza el entretenimiento como una forma de generar networking y como una herramienta social. Este tipo de personas son extrovertidas y nos saben manejar muy bien la soledad, les interesa compartir momentos agradables con las personas importantes en su vida.

Para finalizar, hoy en día el vegetarianismo y el veganismo son estilos de vida que están cogiendo mucha fuerza en el territorio colombiano, es por eso que nuestro menú contará con la opción de modificar la mayoría de nuestros platos por opciones vegetarianas y veganas.

## 4. Plan de Negocios Tables.

### Concepto TABLES-American Gourmet

Como respuesta a las tendencias del mercado y los resultados de nuestra validación del mercado. El equipo emprendedor presenta a continuación su modelo de negocio el cual llevará el nombre de “Tables - American Gourmet”. Para presentarlo, queremos primero mostrar nuestra oferta gastronómica y luego la oferta de servicio o experiencia en punto de venta para tener una imagen completa de la esencia de este nuevo restaurante de comida casual, que responde a la oportunidad híbrida entre restaurantes y comida rápida.

**Misión:** Tables tiene como misión la generación de una nueva experiencia gastronómica rompiendo el con el paradigma tradicional de consumo promoviendo la cultura “Sharing”. Integrando tecnología, talento humano y una oferta gastronómica que se traduzca en generación de valor superior al importe monetario de nuestros clientes.

**Necesidad que satisface:** La principal necesidad que satisface nuestro proyecto es la disyuntiva entre no poder escoger un solo tipo de comida o restaurante, o de no estar seguro de que plato ordenar. Tables les brinda a los clientes la oportunidad de tener a su disposición varios tipos de comida, y teniendo la ventaja de que todo el menú está diseñado para compartir; lo cual resulta muy beneficioso para las personas que quisieran probar varios platos y no solo uno de la carta como es habitual.

**Competencia principal:** Cuando hablamos de competidores principales, hay que tener en cuenta que Tables se ubica en una nueva categoría que es un híbrido entre restaurantes de comida rápida y restaurantes casuales; por lo tanto, se puede afirmar que los competidores más directos son todos aquellos establecimientos cuyos tickets de compra oscilan entre los 20 mil y 35 mil pesos por persona. Adicionalmente, debemos analizar que, aunque los restaurantes de comidas

rápidas no estén en la misma categoría de Tables, pueden significar un competidor en cuanto a aquellas

personas que están dispuestas a pagar un poco más, pero que por razones como el tiempo los pueden llevar a tomar la decisión de irse a uno de estos restaurantes. Sin embargo, la ventaja de Tables es que, al ser un concepto nuevo en la ciudad, y al no existir lugares diseñados para compartir exclusivamente, los clientes pueden generar una conexión emocional basada en la experiencia que viven en el establecimiento. Esto le da a Tables una posición muy competitiva que debe ser cuidadosamente analizada y explotada.

**Equipo emprendedor:** Nuestro equipo emprendedor está conformado por Felipe Albarracín, Santiago Bustos y Juan Felipe Clavijo, los tres estudiantes del CESA con ambiciones y creencias similares. Somos jóvenes millenials con mente abierta a nuevas experiencias que aporten a nuestro crecimiento personal y profesional, y que podamos plasmar en nuestras ideas de negocio. Asimismo, deseamos cumplir con todos nuestros sueños por medio de buenas prácticas gerenciales que nos caracterizan como egresados del CESA.

#### 4.2 CANVAS: Lienzo de Modelo de Negocio.

**Propuesta de valor:** Nuestra propuesta de valor se basa en ofrecer a los clientes una experiencia diferente a la que normalmente se encuentra en el mercado, basándonos en crear emociones a través de compartir, y una oferta gastronómica diseñada para los paladares más curiosos.

**Clientes:** Pensando en que nuestra propuesta de valor sea incluyente, y que satisfaga a una demanda variada, hemos definido cinco segmentos de clientes en los cuales enfocarnos: economic psychology, takers, overthinkers, minorías, y food as a social tool.

1. **Economic psychology:** El consumidor busca nuevas experiencias que maximicen el beneficio logrado de acuerdo a su tiempo disponible, sin que represente un desembolso de dinero considerablemente mayor al usual.
2. **Takers:** Personas con predisposición a adoptar nuevas tendencias y formas de consumo. Son personas que recurren constantemente a redes sociales para compartir, comparar, criticar o recomendar sus experiencias.
3. **Overthinkers:** Bajo grado de toma de decisiones. Que quieren todo y nada la vez.
4. **Minorías:** Vegetarianos, Veganos, alérgicos
5. **Food as a social tool:** La comida ocupa un lugar esencial en su dinámica de socialización

**Canales:** Debido al concepto del negocio, queremos contactar a nuestros clientes a través de canales diferentes a los tradicionales. Principalmente nos enfocaremos en dos: redes sociales y voz a voz. En cuanto al primer canal, sabemos que la gran mayoría de nuestros clientes potenciales están conectados todo el tiempo gracias a las redes sociales, y esto las convierte en una herramienta poderosa de marketing digital para atraer nuevos clientes y transmitir el concepto. La idea es que Tables figure en las principales redes sociales, y que adicionalmente haga parte de blogs y paginas enfocadas a gastronomía. Así mismo, el voz a voz es otro canal fundamental debido a que va de la mano con el concepto de sharing y es la herramienta más poderosa que existe en el negocio de la restauración.

**Relación con el cliente:** Tables está orientado hacia la creación de experiencias; por lo tanto, la relación con los clientes se va a llevar a cabo de forma cálida, amigable, y enfocada en hacer que el cliente se sienta como en casa. Todo esto será posible gracias a un personal calificado y entrenado para crear una conexión emocional en donde el cliente se sienta tan satisfecho en el establecimiento, que quiera llevar a sus amigos o familiares a compartir allí, e incluso correr un voz a voz positivo que es muy importante para la imagen del negocio. En Tables queremos conocer de cerca a nuestros clientes, para poder así estar satisfaciendo sus necesidades día a día.

**Recursos claves:** Los recursos claves para nuestra propuesta de valor se pueden separar en dos categorías: físicos y humanos. En cuanto a los recursos físicos, es importante el local en donde va a quedar ubicado el restaurante, debido a que este debe estar completamente adecuado y decorado para ir de la mano con el concepto, debe ser de fácil acceso, ser seguro, y generar un ambiente que haga que los clientes quieran regresar. También, otro recurso físico clave es la comida; si bien generar experiencias es importante, la comida es el recurso fundamental que hace que un cliente esté dispuesto a llevar a sus amigos o familiares al establecimiento.

Por otro lado, el personal es el recurso humano indispensable; debido a que es el que va a estar en contacto permanente con los clientes, y el que está encargado de ayudar a crear esa conexión emocional entre el cliente y Tables. Así mismo, es el personal el que se encarga de que las cosas pasen y de que se cumplan las expectativas de los comensales en todo momento; por eso, atraer talento y desarrollarlo es fundamental.

**Actividades claves:** Nuestra propuesta de valor requiere varias actividades claves específicas debido a que la operación de un restaurante es bastante compleja y debe hacerse muy cuidadosamente para evitar problemas en el futuro. Una de las actividades claves más importante es la operación vinculada a la preparación de los alimentos, ya que se debe hacer bajo los estándares de calidad y manejo de alimentos más rigurosos, y es gracias a una operación eficiente que se van a alcanzar mayores márgenes de utilidad. De la misma manera, es muy importante todo lo relacionado con la recepción a proveedores, al almacenamiento de alimentos, congelados, e inventarios.

Por otro lado, otra actividad clave de nuestro negocio es la labor que llevan los diferentes integrantes del equipo de trabajo de Tables; es decir, los meseros tienen una función clave a la hora de impactar positivamente la experiencia de los clientes, brindando amabilidad y rapidez en el servicio; la persona designada en la entrada debe conectar emocionalmente con los clientes para hacerles entender que Tables gira en torno al sharing y explicarles el método de pago; el personal de la barra debe estar atento e incluso dispuesto a entablar conversaciones con los



clientes; el personal de limpieza debe encargarse de que el establecimiento y sus utensilios estén completamente limpios y desinfectados; y finalmente el personal de seguridad debe velar por el bienestar de todos en el establecimiento.

Adicionalmente, y ligado a los canales, otra actividad clave para Tables es la gestión de todos los influenciadores y personas encargadas de correr la voz en redes sociales, eventos, fiestas, actividades culturales, entre otros.

**Socios claves:** Dentro de nuestros socios claves más importantes se encuentran los proveedores de alimentos, ya que son los encargados de suministrarnos con los ingredientes esenciales para cada uno de los platos. Es por esta razón que los proveedores deben ser reconocidos y cumplidos, para evitar incertidumbre o riesgo, y tener un portafolio que nos permita economizar sin sacrificar calidad de los ingredientes. En Tables, tenemos claro que la gestión de proveedores es una de las operaciones más complejas, pero a su vez una de las que más se debe tener presente para evitar la escasez de algún producto que genere incumplimientos a nuestros clientes, y por lo tanto insatisfacción.

También, otros socios claves para Tables son el proveedor de artículos y productos de limpieza, y el proveedor de tecnología relacionada a los sistemas de pago e información

Por otro lado, los clientes e influenciadores pasan a ser socios claves del negocio ya que están directamente relacionados con los demás clientes potenciales, y son los encargados de esparcir la voz a voz antes mencionado.

### **4.3. Análisis del Entorno y Tendencias.**

#### **Social.**

En los últimos años, Colombia ha tenido un crecimiento económico importante el cual ha llevado a que la clase media aumente, hasta el punto de ocupar el 25% de la población nacional para el año 2014. Esta clase media ha definido nuevas tendencias de consumo, ya que ha podido

adquirir productos que usualmente no podía y aspirar a un estilo de vida mucho más alto, es más selectiva a la hora de tomar decisiones acerca de su consumo, y ha hecho que el mercado de restaurantes sea aún más grande. Según Schoell e Ivy (1981) el sector de servicios, en el cual se encuentran inmersos los restaurantes, ha tenido un alto crecimiento por aspectos como el incremento de la demanda, del tiempo libre, mayor número de agencias de viaje, mayor porcentaje de mujeres en el mundo laboral, mayor demanda de guarderías, servicios domésticos y comidas fuera de casa, entre otros.

Actualmente, el consumidor pasa la mayor parte de su tiempo en el trabajo, citas, reuniones, tráfico y demás actividades que moldean su vida alrededor de un estilo de vida predecible y monótona, es por esto que las personas le dan una gran importancia a sacar el mayor provecho de su tiempo libre. (Paulette Siekierski, 2012) Esta es una tendencia social que sustenta la oportunidad de Tables para crear experiencias valiosas para los clientes, y que les permita compartir tiempo de calidad mientras disfrutan en familia, con amigos, o su pareja.

Por otro lado, Bogotá es hoy considerada como una de las principales ciudades gastronómicas de Latinoamérica gracias a la variedad y calidad de sus restaurantes. De la misma manera, se ha caracterizado por estar innovando constantemente y tener la capacidad de adaptarse a las tendencias y estilos de vida cambiantes de los habitantes de la ciudad y de los extranjeros.

### **Económico.**

Colombia es una de las economías con mayor tasa de crecimiento en América Latina, ya que entre el periodo 2005 y 2014 logró un crecimiento del 4,7%. Este crecimiento ha incrementado el ingreso per cápita de los colombianos, y ha ocasionado que más gente se mueva hacia la clase media, lo cual ha aumentado el consumo en este rango de la pirámide. El consumo es muy importante porque es una de las variables del crecimiento económico de un país, y es el motor de muchas industrias, incluyendo la de restaurantes. El hecho de que más gente esté teniendo la posibilidad de consumir en mayores cantidades, lleva a que los colombianos salgan a almorzar o comer más seguido, por lo tanto, hace que el mercado sea cada vez más grande, y que la gente esté dispuesta a pagar más por la experiencia fuera de casa.

**Fiscal.**

En el ámbito fiscal, es importante mencionar que los restaurantes deben recaudar y pagar el impuesto al consumo de 8% que exige la ley. Así mismo, se debe pagar IVA que va desde el 12% al 19% dependiendo de los procesos que involucre la preparación de los alimentos.

Otro tema importante que se debe tener en cuenta es la facturación. Para esto, existe la Resolución 3878 de 28 de junio de 1996 de la DIAN mediante la cual se dictan controles técnicos y fiscales sobre la facturación.

**Legal.**

En cuanto al entorno legal, teniendo en cuenta los intereses y el crecimiento del sector, se presenta, a continuación, la normatividad para restaurantes en Colombia que se debe tener en cuenta para el buen funcionamiento del establecimiento.

Para comenzar, existen las Normas Técnicas Sectoriales del Sector Gastronómico que proporcionan los requisitos para elaborar preparaciones calientes y frías, utilizando la cantidad y tiempo necesarios en cada receta. Estas normas son indispensables para todas las personas involucradas en el manejo de alimentos, como cocineros, meseros, entre otros.

Adicionalmente, existe la Resolución 3860 de 28 de Diciembre de 2015 y la Norma 004 Sostenibilidad que especifican los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural, y económica para los establecimientos gastronómicos y los bares.

Por otro lado, existe el Decreto 3022 de 27 de Diciembre de 2013 que reglamenta la Ley 1314 de 2009 acerca del marco normativo para los preparadores de información financiera de establecimientos de comida y bares. Así mismo, la Ley 1739 de 23 de Diciembre de 2014 modifica el estatuto tributario, y con la Ley 1617 de 2012 se crean mecanismos de lucha contra la evasión de obligaciones tributarios.

La venta y consumo de alcohol en establecimientos de comida es otro tema que tiene alta relevancia. Los restaurantes deben por ningún motivo permitir el consumo de alcohol de menores de edad, y deben velar por evitar que sus clientes mayores de edad conduzcan bajo los efectos de las bebidas alcohólicas vendidas. Para esto existe la Ley 1696 de 19 de Diciembre de 2013, por medio de la cual se dictan disposiciones penales y administrativas para sancionar la conducción bajo el influjo de alcohol y otras sustancias psicoactivas.

#### 4.4 Plan de Mercadeo.

**Imagen:** Este logo está alineado con el concepto y la propuesta de valor, ya que cuenta con un balance entre imagen reflejada por un restaurante de comida rápida y restaurante casual. Adicionalmente, su estética hace parte del concepto vintage y su paleta de colores permite que sea adaptable y escalable para futuros planes estratégicos.



**Oferta Gastronómica:** Nuestro menú se dividirá en 4 tipos de experiencias creadas para lograr satisfacer las demandas de nuestros clientes objetivos.

1. Nuestra primera categoría se llama "Spoon Menu", la cual es nuestra propuesta de lo que actualmente se le conoce en los restaurantes como entradas. Dado que en nuestro restaurante ya las porciones son pequeñas para poder compartir y poder ordenar distintas opciones, este menú es nuestra respuesta para tener también formato aún más pequeño que sean tomados como entradas. Este menú está diseñado para que nuestros clientes se coman hasta los cubiertos, pues todas nuestras entradas tendrán como base cucharas horneadas a las cuales se les podrá

complementar con 6 dips y 4 vegetales, los cuales nuestros comensales podrán combinar a su criterio.

Este menú consistirá de 3 tipos de cucharas: Finas Hierbas, Parmesano o clásica, la cual no lleva ningún ingrediente extra a la masa base. A estas se les podrá acompañar de 6 dips; Tocineta+queso+tomate; Chicken and seasonal cheese hot dip; “my guacamole”, el cual será hecho frente a los comensales en un mortero y serán ellos los que decidirán que ingredientes desean en su guacamole; Chilli’s salsa; y otros dos dips que faltan por definir. Adicional a esto, los comensales podrán escoger entre zanahoria, pepino, apio o pimentón para acompañar sus cucharas y complementar su experiencia con un toque de frescura natural. Es importante aclarar que la cantidad de dips dependerá de la cantidad de comensales que estén en la mesa, esto lo aclarará el mesero al momento de tomar la orden.

2. Nuestros platos fuertes estarán agrupados en nuestra segunda categoría, la cual denominamos “Sharing Experience”. Estos platos están diseñados para evocar gastronómicamente la cultura americana, preparando cada plato con ingredientes diferentes que permitan trasladar estos platillos de un sitio de comida rápida a un espacio mucho más gourmet sin dejar a un lado la experiencia de compartir con las personas más cercanas.

Nuestro “Sharing Experience” consistirá de 5 platos especialmente creados para promover la experiencia de compartir con los demás.

- Burger Tasting: Nuestras únicas mini hamburguesas acompañadas de una porción de papas a la francesa y cáterin de cervezas artesanales.
- Ultimate Nachos: Un clásico texmex con pollo o carne que encantará a los amantes más exigentes debido a los ingredientes premium que utilizamos entre los que se encuentra carne angus y queso manchego.

- Peninsula Tacos tasting: Una representación nuestra de los famosos tacos de San Francisco, en formato pequeño de res, cerdo o pollo al estilo cajún acompañado de uno de nuestros mini margaritas.
  - Asian BBQ: Un asado en tu mesa en el cual se integran las influencias gastronómicas americanas con ingredientes asiáticos, en el que tú eres el chef en tu mesa.
  - Pull Pork experience: Este será nuestro plato insignia, y consistirá en tres platos que tendrán como ingrediente principal el cerdo desmechado al estilo cajún. Como esta experiencia cuenta con tres platos será el más caro de nuestra carta. Sin embargo, permitiremos pedir cualquiera de los tres platos bajo una porción una poco mayor para no limitar las posibilidades de nuestros clientes.
3. Uno de los mayores atractivos para la mayoría de los consumidores son los postres, es por esto que hemos creado “Sweet Time”, nuestra propuesta de menú dulce que está conformada por los postres más representativos de la cultura americana, con nuestro toque Tables.

Sweet Time estará compuesto por dos experiencias, la primera se llamará “Volcano time” y consistirá de nuestra representación de los famosos postres americanos Devil’s food, Red velvet y Green velvet, presentados en forma de volcanes de chocolate. Nuestra segunda experiencia será en torno a las famosas donas americanas, las cuales serán hechas artesanalmente y rellenos de dulce de leche como referencia a ingredientes latinos. Nuestra manera de poner la cultura latina en un contexto internacional.

4. Por último, es un hecho que la cultura “fit” está posicionándose fuertemente en los hábitos de consumo de las personas, teniendo esto en cuenta, Tables cuenta con un

menú saludable que llamamos “Light Experience”, el cual está diseñado para lograr el equilibrio perfecto entre los sabores y sus beneficios.

“Light Experience” será conformado por 4 platos, edamames, tomate con mozzarella di bufala presentado de una forma única, great coleslaw y una ensalada ligera.

Recordamos que todo nuestro menú tiene la posibilidad de modificar los ingredientes de origen animal por opciones vegetarianas o veganas.

#### **Precio:**

Nuestra estructura de precios está entre el rango de 27.000 y 35.000 pesos con IVA y propina, esto pues nuestro estudio de mercado nos indicó que este ticket de compra nos permite asegurar que estamos alineados con las tendencias de las nuevas propuestas gastronómicas mundiales. Recordemos que hoy en días las personas están dispuestas a pagar un valor más alto con **la expectativa de buscar experiencias que trasciendan las necesidades básicas. Es por esta razón que en Tables buscaremos generar ese valor con nuestra política de 2x en donde la comida solo una más de los elementos de la experiencia en punto de venta.**

Adicional a esto, somos un restaurante que concentrará su operación de jueves a domingo, con servicios de almuerzo y cena, esto implica que por las características de nuestros clientes objetivos aseguremos una rotación no mayor a 90 minutos.

#### **Experiencia en punto de venta:**

Tomando como base la descripción de TABLES respecto a su oferta de servicio, en este capítulo queremos explorar como esa oferta es entregado a nuestros clientes. El concepto de TABLES busca generar momentos para compartir momentos gratos y nuevas experiencias entre nuestros visitantes, para ello hemos centrado nuestros esfuerzos bajo la premisa que nuestros clientes siempre reciban “2X” su importe monetario. Es decir que todos los elementos de servicio y producto en nuestro restaurante están pensados para que el cliente sienta que recibió el doble

de lo que cancelo en el punto POS. Para ello, hemos centrado nuestros esfuerzos en 4 pilares: Ambientación, asesoría en punto de venta, tecnología y mesa de consumo.

**Ambientación:** Queremos que nuestro sitio difiera de los restaurantes de comida rápida en el que su ambientación haga parte de la experiencia y acompañe armoniosamente nuestra oferta de servicio/producto. Para ello hemos decidido que el punto de venta y el concepto general de TABLES van a estar envuelto entre el estilo Vintage.

Este estilo básicamente evoca una ambientación centrada en objetos o costumbre antiguas y TABLES se trata de llevarnos a vivir momentos de comida memorables y que mejor que acompañarlo con una decoración y estilo que no lleve a nuestra niñez, pero mejor aún, a nuestro hogar. Una muy delgada línea marca la diferencia entre retro y Vintage, aunque a menudo ambos términos se entremezclan. A continuación, queremos trazar una línea de forma breve, clara y concisa, para que poder distinguir dichos conceptos claramente.

El estilo retro evoca también objetos y decoración antigua, pero que no necesariamente pertenecer a un momento histórico en específico, ni siquiera haber sido diseñados en otros tiempos, simplemente emplean la estética de otra época tratando de apelar a nuestra nostalgia.

Por otro lado, Vintage hace referencia directa al pasado a través de prendas u objetos que fueron diseñados y fabricados en la época a la que pertenece su estilo. Normalmente, el término va asociado a creaciones de grandes diseñadores que se conservan en muy buen estado y que tiene un gran valor económico, aunque también se puede emplear para cualquier cosa antigua que decidamos sacar a la palestra, siempre que tenga algo que aportar estéticamente, y no sea simplemente viejo. Por lo tanto, queremos que este concepto esté presente en la estimulación de los cinco sentidos de nuestros comensales. Auditivo, tacto, visual, olfativo y gustativo.

Sin embargo, habiendo definido claramente el concepto de nuestra decoración y ambientación queremos aclarar que en el momento de ejecución queremos implementar este concepto con



cierta cautela, ya que si el sitio es supremamente cómodo y acogedor pondremos en riesgo el ticket de rotación de comensales explicado anteriormente.

Asesoría en punto de venta: Generalmente cuando vamos un sitio de comida, los asistentes de pedidos en cadenas rápidas solo cumplen un papel dentro de la experiencia de comunicación mucho más centrada en la ejecución que en el asesoramiento y a pesar que en los restaurantes pueden llegar a cumplir ambas funciones, el papel hoy en día de estos individuos no es más que una extensión del restaurante para poder ejecutar su oferta gastronómica.

En TABLES queremos cambiar esto y por ello queremos estructurar un plan de carrera y comunicación en el que el asesoramiento en punto de venta no solo cumpla una función de ejecución sino cree lazos con nuestros comensales bajo el concepto de Table Experts.

Plan de Carrera Table Experts: Queremos que en el mercado de meseros sea aspiracional trabajar para Tables, por lo que cualquier incorporación a este programa iniciara su entrenamiento en el primer punto de venta Tables, donde conocerá la esencia de nuestro negocio y bajo medición de relacionamiento con clientes, crecimiento de punto de venta pueda ser gerente de expertos en otros puntos de venta Tables a medida que el negocio vaya creciendo.

**Plan de Comunicación Table Experts:** Entendemos que, en gran parte de los restaurantes de hoy en día, estos individuos pueden tener de la mano un conocimiento tanto de la oferta gastronómica y de la base clientes mucho mayor que los dueños del negocio. Es por ello que queremos mediante nuestra página en redes social y demás estrategia virtual darles la posibilidad a ellos que generen contenidos propios e independientes acerca de nuestro restaurante. Estos contenidos deberán aconsejar, comunicar y representar una extensión adicional a la que nuestros clientes son expuestos en punto de venta. Esto les permitirá a ellos crear relaciones mucho más estrechas con nuestros clientes y empezar a fidelizar activamente a nuestros visitantes.

**Tecnología:** Por lo general, el despliegue tecnológico en un restaurante se encuentra tras bambalinas y consideramos que nuestro negocio debe romper con este esquema, ya que la tecnología hoy en día ha mejorado nuestras vidas de tantas maneras que porque no incorporarla en la experiencia de consumo en Tables. Es por eso que a continuación presentamos los principales elementos que implementaremos en nuestro emprendimiento:

**Tarjetas de pago:** Buscamos que nuestros clientes estén enfocados exclusivamente en compartir con sus acompañantes y disfrutar de la experiencia Tables. Para ello, hemos dispuesto de unas tarjetas de pago personalizables al número de comensales que se registren al momento de ingresar a nuestro punto de venta. En la entrada de nuestro punto de venta estará una persona que les preguntara de qué manera quieren compartir la cuenta y si les molesta dividirla en partes iguales, siempre buscando incentivar mediante retórica, un sentimiento de unidad para que cada uno pague lo que comió. Esto está alienado a las respuestas y hallazgos de nuestra validación de mercado en el sentido de facilitar el pago en el punto de venta, nuestra oferta gastronómica para compartir y en el concepto general de tables. Todo el consumo a lo largo del tiempo que permanezca el comensal será cargado a dicha tarjeta y al final se cancelará el total del monto cargado a la tarjeta en partes igual por el total de los comensales registrados a cada tarjeta.

**Televisores Vintage:** Como parte de nuestro concepto Vintage, implementaremos pequeños televisores con diseño Vintage (no son de pantalla plana ni Slim) como medio de comunicación para mostrar videos y contenidos interesantes de máximo 30 segundos que muestren datos curiosos de nuestro establecimiento, la esencia de tables u otros.

**Mesa de consumo:** La comida entra por los ojos. Esto es un dicho comúnmente utilizado que consideramos una de las bases para lograr crear ese valor relación 2x entre el importe y la experiencia en punto de venta. Para ello diseñaremos mesas modulares de cuatro personas que permitan añadirle diferentes tipos de extensiones tales como parrillas móviles. Glorificadores, hieleras, entre otros que permita presentar nuestros platos de una manera diferente y llamativa.

**Estrategia de comunicación:** Para dar a conocer nuestro restaurante hemos diseñado una estrategia de comunicación virtual y de activación física que nos permita tomar posición en el mercado Bogotano inicialmente.

### Estrategia Física.

**Capsula Tables:** En las semanas previas a la inauguración de nuestro primer punto de venta, diseñaremos un cubilo bajo el estilo Vintage que pondremos en lugares de alta tránsito peatonal tales como centros comerciales, paseos peatonales o parques. La idea es generar un sampling de alguno de nuestros productos en el que para poder obtenerlo la gente deberá narrar algún recuerdo cómico en un restaurante o con quien quisiera compartir su primera visita en Tables y porqué entre otros. Al interior del cubículo se encontrará una persona que al escuchar las narraciones les dará a las personas un producto totalmente gratis acompañado con una carta de invitación a Tables.

### Estrategia Virtual.

**Canales Virtuales:** Crearemos contenidos para Youtube, Instagram y Facebook en el que mostraremos la pasión que le ponemos a cada producto que vendemos. Adicionalmente acompañaremos con contenidos propios del plan de comunicación propia de nuestros meseros. Los contenidos serán dirigidos a millenials inicialmente quienes serán los encargados de adoptar nuestro concepto inicialmente mediante pauta BTL en estos canales.

**Plan de influenciadores/periodistas:** Generaremos un listado con los 15 influenciadores/periodistas más afines a nuestro concepto en el que les invitaremos a pasar una cena en Tables con la contraprestación de publicar en sus redes como fue dicha experiencia. Con esto lograremos dar a conocer nuestro restaurante a un costo apropiado a las posibilidades del negocio.

**Estructura y requerimientos legales:** Después de asesorarnos por la firma de abogados Espinosa Asociados. S.A.S concluimos que la mejor manera de estructurar legalmente Tables es bajo una sociedad por acción simplificada o más conocida como S.A.S.

Es una sociedad comercial de capital, innovadora en el derecho societario colombiano. Estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento. Fue creada por la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de Junio de 2009. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006).

Una sociedad por acciones simplificadas puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto comerciales como civiles, se crea por documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio, a menos de que los aportes iniciales incluyan bienes inmuebles se requiere de escritura pública.

La única limitación de la SAS es la de negociar sus valores en el mercado público de valores. Cabe destacar que el pago de las acciones suscritas no puede exceder de 2 años.

Adicionalmente existen ciertos requisitos y verificaciones propias de esta actividad económica que pueden consultarse en el anexo 1.

## 5. Plan financiero

### Parámetros:

Para iniciar nuestro modelo financiero, tuvimos que encontrar 5 parámetros fundamentales para ello, los cuales se ajustan de acuerdo a cualquiera de los 3 casos en los que simulamos 3 tipos de situación para nuestro negocio. Uno optimista (BCS), uno normal (NCS) y otro un poco pesimista (WCS).

### Inflación:

	2018	2019	2020	2021	2022
INFLACIÓN	3,57%	3,39%	3,40%	3,20%	3,39%

Estos datos fueron tomados de las proyecciones de inflación por parte de la entidad financiera Bancolombia. Dicha entidad lleva más de 80 años en el mercado y nos transmite suficiente confianza en los datos provistos.

Con esta inflación creceremos rubros tales como el precio, costo de materia entre otros.

### Escenarios:

Escenarios	CV	Proyección de ventas (anual)	Mensual
BCS	30%	7,0%	0,57%
NCS	40%	4,6%	0,38%
WCS	50%	2,20%	0,18%

Como comentamos anteriormente, debemos tener la mayor cantidad de escenarios posibles de cómo puede desarrollarse TABLES en el mercado bajo una economía tan cambiante e impredecible. Por lo tanto, determinamos que de todos los factores que se ven afectados por la economía y mercado, aquellos que afectan en mayor medida se pueden resumir en el margen de costo de venta, y la tasa de proyección anual de ventas.

Por parte del margen de costo de venta unitario consideramos que puede tener una variación de +/- 1000bps en cada uno de los escenarios.

Para la proyección de ventas, asumimos que el peor escenario para TABLES sería crecer al ritmo de la inflación que sería un 2,20%, en el mejor de los casos un 7% que es crecer al ritmo al que en el 2016 viene creciendo la industria y un promedio entre ambas tasas representa nuestro escenario normal.

### Cuenta promedio /Ingresos:

Teniendo en cuenta que TABLES es un restaurante en el que toda su oferta gastronómica está pensada exclusivamente para compartir, requerimos idear una manera para poder calcular el tiquete promedio de desembolso de una persona en nuestro restaurante teniendo en cuenta que debe oscilar entre 25.000cop y 35.000cop con iva e impuesta y sin bebida para lograr ubicarnos en medio de los restaurantes de comida rápida y los restaurantes.

Para ello, definimos los precios de cada uno de nuestros platos, el margen de ganancia y costo unitario como se puede ver a continuación:

Plato	PVP	Food cost (%)	Food Cost (\$)	Margen	% Ventas
<b>Spoons menu</b>	<b>6.771</b>	<b>40%</b>	<b>2709</b>	<b>4063</b>	<b>25%</b>
<i>Dips</i>					
Dip 1 proteína	6.900	40%	2.760,00	4.140,00	
Dip 2 proteína	6.900	40%	2.760,00	4.140,00	
Dip 3	4.900	40%	1.960,00	2.940,00	
Dip 4 proteína	6.900	40%	2.760,00	4.140,00	
Dip 5	4.900	40%	1.960,00	2.940,00	
Dip 6	4.900	40%	1.960,00	2.940,00	
<i>Spoons</i>					
	12.000				
<b>Sharing experience</b>	<b>42.140</b>	<b>40%</b>	<b>16.856,00</b>	<b>25.284,00</b>	<b>40%</b>
Burger tasting	29.000	40%	11.600,00	17.400,00	
Ultimate nachos	42.900	40%	17.160,00	25.740,00	
Peninsula tacos tasting	29.000	40%	11.600,00	17.400,00	
Asian BBQ	54.900	40%	21.960,00	32.940,00	
Pull pork experience	54.900	40%	21.960,00	32.940,00	
Pull pork potato	22.000				
Pull pork sandwich	25.000				
Pull pork salad	20.000				
<b>Sweet time</b>	<b>16.300</b>	<b>40%</b>	<b>6.520,00</b>	<b>9.780,00</b>	<b>10%</b>
<i>Chocolates</i>					
Chocolate desire	17.700	40%	7.080,00	10.620,00	
Devil's food	5.900	40%	2.360,00	3.540,00	
Red velvet	5.900	40%	2.360,00	3.540,00	
Green velvet	5.900	40%	2.360,00	3.540,00	
Donas	14.900	40%	5.960,00	8.940,00	
<b>Light experience</b>	<b>9.650</b>	<b>40%</b>	<b>3.860,00</b>	<b>5.790,00</b>	<b>15%</b>
Edamames	7.900	40%	3.160,00	4.740,00	
Tomato & mozzarella di bufala	9.900	40%	3.960,00	5.940,00	
Ensalada ligera	8.900	40%	3.560,00	5.340,00	
Great Coleslaw	11.900	40%	4.760,00	7.140,00	
<b>Bebidas Alcoholicas</b>	<b>6.000</b>	<b>38%</b>	<b>2.250,00</b>	<b>3.750,00</b>	<b>10%</b>
Gaseosas, Bebidas suaves y jugos	4.000	35%	1.400,00	2.600,00	
Cerveza	8.000	40%	3.200,00	4.800,00	
<b>Total</b>			<b>168.086,00</b>	<b>253.004,00</b>	<b>100%</b>

Después de realizar diversas simulaciones de compra con familiares y amigos para garantizar que su desembolso se mantuviera en los rangos de precios deseados, decidimos que la mejor manera de llegar a ese ticket de compra promedio sería realizar una suma producto entre el promedio de precio de cada uno de nuestros cuatro pilares en el menú (Spoons menú, Sharing Experience, Light experience, Sweet Time) junto con un peso que determinamos al notar como las personas ordenaban más de alguno de esos cuatro pilares que otros.

Dicha operación nos arrojó un ticket promedio de compra de 33.040 pesos con impropio consumo y propina, pero sin bebida lo cual ubica a TABLES dentro del rango de precios que estamos buscando.

Finalmente, para determinar la proyección de ventas asumimos que nuestro restaurante tendrá en total capacidad de 60 sillas (15 mesas de cuatro personas) y tendremos 2 turnos al día por lo que en total serían 120 transacciones disponibles por día.

Para poner el modelo en términos reales solo consideramos que trabajaremos entre 27 y 28 días al mes. Adicionalmente que de las 120 transacciones posibles tan solo tendremos 72 constantemente, es decir un 60% de ocupación.

Bajo esta óptica es posible calcular las ventas como a continuación se muestran bajo los tres tipos de escenarios en el estado de resultados.

#### **Estado de resultados:**

Para el proceso de validación financiera de nuestro emprendimiento tomamos indicadores macroeconómicos como guía para poder hacer las proyecciones de ventas y de costos de la manera más acertada posible. Asimismo, hemos decidido evaluar nuestro restaurante desde tres perspectivas; una perspectiva optimista, la cual pretende el mayor crecimiento de ventas, así como el menor porcentaje costos por materia prima; la segunda, se denomina *normal case scenario*, y se refiere a las proyecciones de ventas y costos basándonos, sin ningún tipo de alteración, en los indicadores macroeconómicos; por último, la tercera perspectiva, el *worst case scenario*, es una posición ácida frente a las proyecciones, disminuyendo en un porcentaje representativo los indicadores.

Ahora bien, para todos nuestros escenarios se desglosaron los costos en las siguientes categorías:

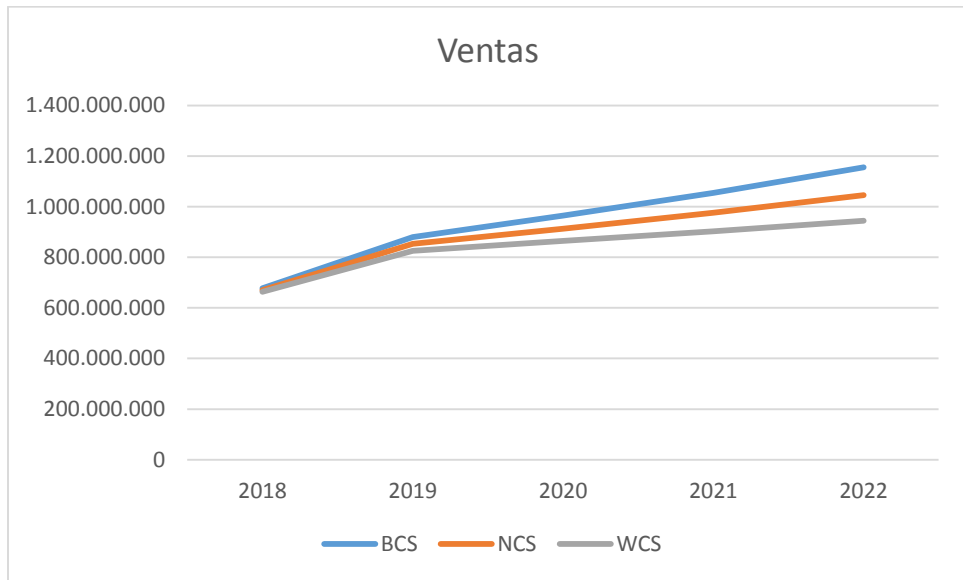
- **Costos Logísticos y de producción:** estos son todos los costos que están directamente relacionados con la elaboración de nuestros platos, así como todo el servicio prestado al cliente, sin incluir el costo de ventas.

Entre estos costos se encuentran: Costos Operativos de cocina, Costos de servicio, Costos de métodos de pago.

- **Costos de Marketing:** Tal y como se mencionó en el CANVAS y en nuestra propuesta de valor, TABLES contará con un plan estratégico de mercadeo offline, online y ATL. Esta categoría de costos se encuentra compuesta por todos las actividades, plataformas, eventos y estrategias que utilizaremos para que nuestro restaurante esté en el top of mind del consumidor.
- **Gastos Administrativos:** Esta categoría está compuesta por todos los gastos que incurrimos para poder prestar nuestros servicios de la mejor manera. Entre estos costos se encuentran Costos por comunicación, Costos de infraestructura tecnológica y Costos de arriendo, servicios generales y relacionados.
- Finalmente están los **costos de nómina**, los cuales toman en cuenta el área administrativa, el área de cocina (producción), meseros y contratos temporales.

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos en la validación financiera. Para esto nos enfocaremos en las ventas y el EBITDA.

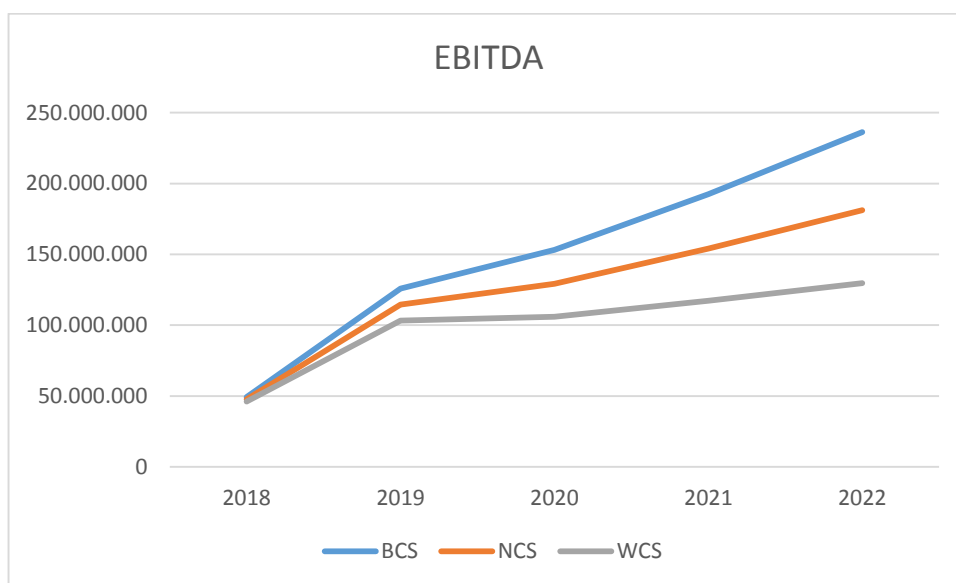
**Ventas:**



Ventas	2018	2019	2020	2021	2022
BCS	677.338.688	879.792.718	963.969.613	1.054.137.502	1.154.882.582
NCS	670.284.683	852.641.826	913.270.121	976.298.911	1.045.617.896
WCS	663.160.932	825.755.447	864.175.131	902.615.984	944.519.489



## EBITDA:



EBITDA	2018	2019	2020	2021	2022
BCS	49.165.437	125.822.444	153.121.020	192.455.173	236.372.587
NCS	47.649.225	114.506.656	129.227.818	154.017.611	181.122.433
WCS	46.110.344	103.222.323	105.921.138	117.362.769	129.622.003

Si se desea un mayor detalle de la composición del estado de resultados para los tres escenarios por favor dirigirse a los anexos 2, 3 y 4.

**Análisis Vertical:** Teniendo en cuenta este tipo de análisis, se descubrió que del 100% de las ventas, los costos más significativos son los costos de ingredientes con un 40%, los gastos de nómina con un 16%, y los costos de operación con un 18%. Estos porcentajes tienen una tendencia constante entre año y año, a diferencia de los gastos de nómina si aumentan los empleados, y los costos de operación que con el tiempo deberían tender a optimizarse.

**Inversión:** Dentro de los costos significativos más importantes esta la inversión inicial requerida para la apertura del establecimiento; esta inversión se planea hacer con aportes a capital de los socios. Como se puede ver a continuación, los costos de apertura más elevados son la adecuación del local, el amueblamiento, y los equipos de frío y calor requeridos para la operación.

<b>Inversiones Aperturas</b>	<b>(199,353,000)</b>
Construcciones	3,375,000
Ornamentación y estructuras metálicas	4,600,000
Materiales de Obra	14,970,000
Instalaciones Electricas	2,955,000
Instalaciones Hidrosanitarias Y Gas	12,480,000
Amoblamiento	43,610,000
Vidrios y Espejos	400,000
Bote De Escombros Y Aseo General	1,580,000
Compras	16,460,000
Equipos de frio y de calor	80,800,000
<u>DISEÑO, CONCEPTUALIZACION Y ADMINISTRACION</u>	<u>18,123,000</u>

Esta inversión se planea amortizar con los ingresos del establecimiento durante los primeros años de operación. Según los cálculos del EBITDA mencionados anteriormente en el modelo financiero, esta es una inversión que se recuperará en 2 años y dos meses gracias a la utilidad neta obtenida después de este tiempo.

## 6. ANEXOS.

### ANEXO 1. Requisitos legales.

<b>1</b>	Definir el tipo de persona que va a constituir	Conocer las características y responsabilidades que implica cada uno de los tipos de empresa, dependiendo si se trata de una persona natural o jurídica.
<b>2</b>	Consultar si el nombre que va a utilizar para su empresa ha sido registrado	Revisar el nombre para su nueva empresa se hace a nivel nacional, gracias al Registro Único Empresarial (RUE).
<b>3</b>	Consultar si la marca está disponible en la Superintendencia de Industria y Comercio	1. Identificar los productos o servicios que desea proteger con la marca, de acuerdo con la clasificación NIZA; 2. Verificar que la Superintendencia de Industria y Comercio no se encuentra registrada o en trámite una marca parecida o similar mediante la consulta de antecedentes marcarios o figurativos; 3. Tener en cuenta para la verificación de la marca la configuración NIZA; 4. Una vez este seguro diligencie el formulario (petitorio) que existe para ello.
<b>4</b>	Consultar la actividad económica que se va a realizar	H552100 Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes.
<b>5</b>	Consultar el uso del suelo	Verificar en la Secretaría de Planeación de cada ciudad si la actividad que se va a iniciar puede desarrollarse en el lugar previsto para su funcionamiento.
<b>6</b>	Realizar inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)	En la página Web de la DIAN.
<b>7</b>	Elaborar documento de constitución	Escritura pública de constitución de empresa (sólo para persona jurídica) o documento privado (art. 22 Ley 1014 de 2006).
<b>8</b>	Diligenciar formulario de Registro Único Empresarial	Disponible en la cámara de comercio de su ciudad.
<b>9</b>	Presentar la solicitud de matrícula mercantil	En la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde van a tener su domicilio.
<b>10</b>	Pagar derechos de Autor y Conexos en Sayco y Acinpro	Los propietarios de establecimientos que en forma permanente u ocasional comuniquen la música para sus clientes, en forma directa o indirecta, deben pagar derechos de autor. Este pago se realiza anualmente
<b>11</b>	Solicitar concepto técnico del cuerpo oficial de bomberos	Si al momento de su solicitud la evaluación de bomberos determina que el establecimiento es de bajo riesgo, se hace una capacitación de las normas en seguridad industrial y se entrega un formulario de "auto-revisión". Si la clasificación es de moderado o alto riesgo se le asigna una visita de campo al negocio para obtener el concepto respectivo.
<b>12</b>	Solicitar concepto sanitario	El concepto sanitario es gratuito y tiene vigencia anual. El concepto de la visita según las condiciones de su establecimiento será favorable, pendiente o desfavorable.
<b>13</b>	Hacer curso de manipulación de alimentos	Revisar regulación de cada ciudad.

## ANEXO 2. Estado de resultados Best Case Scenario

**P&L Tables**

P&L	Bud.	Bud.	Bud.	Bud.	Bud.
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ventas Mesa</b>	<b>677.338.688</b>	<b>879.792.718</b>	<b>963.969.613</b>	<b>1.054.137.502</b>	<b>1.154.882.582</b>
# de Ordenes totales (suponiendo una persona)	20.501	26.007	27.827	29.775	31.859
<i>Nuevos Clientes</i>					
<b>Otros Ingresos</b>	-	-	-	-	-
Eventos/Fiestas/Espectaculos	-	-	-	-	-
Ingresos por gastos de Envío	-	-	-	-	-
Ingresos por publicidad	-	-	-	-	-
<b>Ventas Totales</b>	<b>677.338.688</b>	<b>879.792.718</b>	<b>963.969.613</b>	<b>1.054.137.502</b>	<b>1.154.882.582</b>
Food Costs	269.242.128	349.717.605	383.177.921	419.019.657	459.065.826
<b>PC1 (Profit Contribution 1)</b>	<b>408.096.559</b>	<b>530.075.113</b>	<b>580.791.692</b>	<b>635.117.845</b>	<b>695.816.755</b>
<b>Gastos de operación</b>	<b>112.571.263</b>	<b>161.717.548</b>	<b>174.021.073</b>	<b>182.259.369</b>	<b>190.070.364</b>
Costos Operativos de Cocina	61.342.880	93.469.952	101.220.791	104.627.011	107.383.558
Costos de Servicio/Mesa/Call Center	27.567.448	34.326.998	35.680.426	37.081.469	38.315.947
Costo Metodos de Pago	23.660.935	33.920.598	37.119.856	40.550.889	44.370.858
<b>PC2 (Profit Contribution 2)</b>	<b>295.525.296</b>	<b>368.357.564</b>	<b>406.770.618</b>	<b>452.858.476</b>	<b>505.746.392</b>
<b>Gastos de Mercadeo</b>	<b>31.200.000</b>	<b>32.257.680</b>	<b>32.353.178</b>	<b>32.924.480</b>	<b>30.549.070</b>
Costo Total Marketing Offline	14.500.000	14.991.550	14.500.000	14.500.000	11.500.000
Costo Total Marketing Online	16.100.000	16.645.790	17.211.747	17.762.523	18.364.672
Costo Total Marketing Masivo	600.000	620.340	641.432	661.957	684.398
<b>PC3 (Profit Contribution 3)</b>	<b>264.325.296</b>	<b>336.099.884</b>	<b>374.417.440</b>	<b>419.933.996</b>	<b>475.197.322</b>
<b>Nomina y Gastos Administrativos</b>	-	-	-	-	-
<b>Nomina</b>	<b>65.100.000</b>	<b>134.460.795</b>	<b>139.038.546</b>	<b>143.751.953</b>	<b>148.625.144</b>
Administración, Recursos Humanos y finanzas	18.600.000	38.417.370	39.725.299	41.071.986	42.464.327
Gerencia	27.900.000	57.626.055	59.587.948	61.607.980	63.696.490
Mercadeo	18.600.000	38.417.370	39.725.299	41.071.986	42.464.327
<b>Overheads (Gastos Administrativos, IT, Legales )</b>	<b>40.858.359</b>	<b>67.169.793</b>	<b>67.628.295</b>	<b>68.084.012</b>	<b>68.563.660</b>
Costos por Viajes, Entretenimiento y Comunicación	5.100.000	9.816.960	10.150.417	10.481.847	10.830.682
Costos de infraestructura de IT	4.800.000	3.681.360	3.806.406	3.930.693	4.061.506
Costos Alquiler Oficina & Relacionados	30.958.359	53.671.473	53.671.473	53.671.473	53.671.473
<b>Total Nomina &amp; Overheads</b>	<b>105.958.359</b>	<b>201.630.588</b>	<b>206.666.841</b>	<b>211.835.965</b>	<b>217.188.804</b>
<b>EBITDA antes de gastos financieras</b>	<b>49.165.437</b>	<b>125.822.444</b>	<b>153.121.020</b>	<b>192.455.173</b>	<b>236.372.587</b>
<b>Inversiones Aperturas</b>	<b>(199.353.000)</b>	-	-	-	-
Construcciones	3.375.000	-	-	-	-
Ornamentación y estructuras metálicas	4.600.000	-	-	-	-
Materiales de Obra	14.970.000	-	-	-	-
Instalaciones Eléctricas	2.955.000	-	-	-	-
Instalaciones Hidrosanitarias Y Gas	12.480.000	-	-	-	-
Amoblamiento	43.610.000	-	-	-	-
Vidrios y Espejos	400.000	-	-	-	-
Bote De Escombros Y Aseo General	1.580.000	-	-	-	-
Compras	16.460.000	-	-	-	-
Equipos de frio y de calor	80.800.000	-	-	-	-
DISEÑO, CONCEPTUALIZACION Y ADMINISTRACION	18.123.000	-	-	-	-
<b>EBITDA Después de inversiones</b>	<b>(150.187.563)</b>	<b>125.822.444</b>	<b>153.121.020</b>	<b>192.455.173</b>	<b>236.372.587</b>
<b>Taxes</b>	-	<b>46.566.942</b>	<b>56.670.157</b>	<b>71.227.744</b>	<b>87.481.599</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>(150.187.563)</b>	<b>79.255.502</b>	<b>96.450.863</b>	<b>121.227.428</b>	<b>148.890.988</b>

**ANEXO 3. Estado de resultados Normal Case Scenario**

**P&L Tables**

P&L	Bud.	Bud.	Bud.	Bud.	Bud.
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ventas Mesa</b>	<b>670.284.683</b>	<b>852.641.826</b>	<b>913.270.121</b>	<b>976.298.911</b>	<b>1.045.617.896</b>
# de Ordenes totales (suponiendo una persona)	20.287	25.204	26.363	27.576	28.845
<i>Nuevos Clientes</i>					
<b>Otros Ingresos</b>	-	-	-	-	-
Eventos/Fiestas/Espectaculos	-	-	-	-	-
Ingresos por gastos de Envío	-	-	-	-	-
Ingresos por publicidad	-	-	-	-	-
<b>Ventas Totales</b>	<b>670.284.683</b>	<b>852.641.826</b>	<b>913.270.121</b>	<b>976.298.911</b>	<b>1.045.617.896</b>
Food Costs	266.438.162	338.925.126	363.024.873	388.078.817	415.633.114
<b>PC1 (Profit Contribution 1)</b>	<b>403.846.522</b>	<b>513.716.700</b>	<b>550.245.248</b>	<b>588.220.094</b>	<b>629.984.782</b>
<b>Gastos de operación</b>	<b>112.309.288</b>	<b>160.636.420</b>	<b>171.973.492</b>	<b>179.097.235</b>	<b>185.618.222</b>
Costos Operativos de Cocina	61.323.384	93.445.764	101.195.781	104.601.200	107.356.873
Costos de Servicio/Mesa/Call Center	27.542.880	34.232.436	35.503.849	36.810.371	37.935.398
Costo Metodos de Pago	23.443.024	32.958.219	35.273.863	37.685.664	40.325.951
<b>PC2 (Profit Contribution 2)</b>	<b>291.537.233</b>	<b>353.080.280</b>	<b>378.271.756</b>	<b>409.122.858</b>	<b>444.366.560</b>
<b>Gastos de Mercadeo</b>	<b>31.200.000</b>	<b>32.257.680</b>	<b>32.353.178</b>	<b>32.924.480</b>	<b>30.549.070</b>
Costo Total Marketing Offline	14.500.000	14.991.550	14.500.000	14.500.000	11.500.000
Costo Total Marketing Online	16.100.000	16.645.790	17.211.747	17.762.523	18.364.672
Costo Total Marketing Masivo	600.000	620.340	641.432	661.957	684.398
<b>PC3 (Profit Contribution 3)</b>	<b>260.337.233</b>	<b>320.822.600</b>	<b>345.918.577</b>	<b>376.198.378</b>	<b>413.817.490</b>
<b>Nomina y Gastos Administrativos</b>	-	-	-	-	-
<b>Nomina</b>	<b>65.100.000</b>	<b>134.460.795</b>	<b>139.038.546</b>	<b>143.751.953</b>	<b>148.625.144</b>
Administración, Recursos Humanos y finanzas	18.600.000	38.417.370	39.725.299	41.071.986	42.464.327
Gerencia	27.900.000	57.626.055	59.587.948	61.607.980	63.696.490
Mercadeo	18.600.000	38.417.370	39.725.299	41.071.986	42.464.327
<b>Overheads (Gastos Administrativos, IT, Legales )</b>	<b>40.858.359</b>	<b>67.169.793</b>	<b>67.628.295</b>	<b>68.084.012</b>	<b>68.563.660</b>
Costos por Viajes, Entretenimiento y Comunicación	5.100.000	9.816.960	10.150.417	10.481.847	10.830.682
Costos de infraestructura de IT	4.800.000	3.681.360	3.806.406	3.930.693	4.061.506
Costos Alquiler Oficina & Relacionados	30.958.359	53.671.473	53.671.473	53.671.473	53.671.473
<b>Total Nomina &amp; Overheads</b>	<b>105.958.359</b>	<b>201.630.588</b>	<b>206.666.841</b>	<b>211.835.965</b>	<b>217.188.804</b>
<b>EBITDA antes de gastos financieras</b>	<b>47.649.225</b>	<b>114.506.656</b>	<b>129.227.818</b>	<b>154.017.611</b>	<b>181.122.433</b>
<b>Inversiones Aperturas</b>	<b>(199.353.000)</b>	-	-	-	-
Construcciones	3.375.000	-	-	-	-
Ornamentación y estructuras metálicas	4.600.000	-	-	-	-
Materiales de Obra	14.970.000	-	-	-	-
Instalaciones Electricas	2.955.000	-	-	-	-
Instalaciones Hidrosanitarias Y Gas	12.480.000	-	-	-	-
Amoblamiento	43.610.000	-	-	-	-
Vidrios y Espejos	400.000	-	-	-	-
Bote De Escombros Y Aseo General	1.580.000	-	-	-	-
Compras	16.460.000	-	-	-	-
Equipos de frio y de calor	80.800.000	-	-	-	-
DISEÑO, CONCEPTUALIZACION Y ADMINISTRACION	18.123.000	-	-	-	-
<b>EBITDA Después de inversiones</b>	<b>(151.703.775)</b>	<b>114.506.656</b>	<b>129.227.818</b>	<b>154.017.611</b>	<b>181.122.433</b>
<b>Taxes</b>	-	<b>42.378.964</b>	<b>47.827.273</b>	<b>57.001.986</b>	<b>67.033.492</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>(151.703.775)</b>	<b>72.127.692</b>	<b>81.400.546</b>	<b>97.015.625</b>	<b>114.088.941</b>

## Anexo 4. Estado de resultados Worst Case Scenario

<b>P&amp;L Tables</b>					
<b>P&amp;L</b>	<b>Bud.</b>	<b>Bud.</b>	<b>Bud.</b>	<b>Bud.</b>	<b>Bud.</b>
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Ventas Mesa</b>	<b>663.160.932</b>	<b>825.755.447</b>	<b>864.175.131</b>	<b>902.615.984</b>	<b>944.519.489</b>
# de Ordenes totales (suponiendo una persona)	20.071	24.409	24.946	25.495	26.056
<i>Nuevos Clientes</i>					
<b>Otros Ingresos</b>	-	-	-	-	-
Eventos/Fiestas/Espectaculos	-	-	-	-	-
Ingresos por gastos de Envío	-	-	-	-	-
Ingresos por publicidad	-	-	-	-	-
<b>Ventas Totales</b>	<b>663.160.932</b>	<b>825.755.447</b>	<b>864.175.131</b>	<b>902.615.984</b>	<b>944.519.489</b>
Food Costs	263.606.471	328.237.790	343.509.614	358.789.854	375.446.497
<b>PC1 (Profit Contribution 1)</b>	<b>399.554.462</b>	<b>497.517.657</b>	<b>520.665.516</b>	<b>543.826.130</b>	<b>569.072.992</b>
<b>Gastos de operación</b>	<b>112.044.207</b>	<b>159.563.308</b>	<b>169.985.976</b>	<b>176.096.779</b>	<b>181.489.053</b>
Costos Operativos de Cocina	61.303.468	93.421.054	101.170.230	104.574.832	107.329.611
Costos de Servicio/Mesa/Call Center	27.518.070	34.138.796	35.332.860	36.553.747	37.583.290
Costo Metodos de Pago	23.222.670	32.003.458	33.482.886	34.968.200	36.576.152
<b>PC2 (Profit Contribution 2)</b>	<b>287.510.254</b>	<b>337.954.348</b>	<b>350.679.540</b>	<b>367.729.352</b>	<b>387.583.939</b>
<b>Gastos de Mercadeo</b>	<b>31.200.000</b>	<b>32.257.680</b>	<b>32.353.178</b>	<b>32.924.480</b>	<b>30.549.070</b>
Costo Total Marketing Offline	14.500.000	14.991.550	14.500.000	14.500.000	11.500.000
Costo Total Marketing Online	16.100.000	16.645.790	17.211.747	17.762.523	18.364.672
Costo Total Marketing Masivo	600.000	620.340	641.432	661.957	684.398
<b>PC3 (Profit Contribution 3)</b>	<b>256.310.254</b>	<b>305.696.668</b>	<b>318.326.362</b>	<b>334.804.871</b>	<b>357.034.869</b>
<b>Nomina y Gastos Administrativos</b>	-	-	-	-	-
<b>Nomina</b>	<b>65.100.000</b>	<b>134.460.795</b>	<b>139.038.546</b>	<b>143.751.953</b>	<b>148.625.144</b>
Administración, Recursos Humanos y finanzas	18.600.000	38.417.370	39.725.299	41.071.986	42.464.327
Gerencia	27.900.000	57.626.055	59.587.948	61.607.980	63.696.490
Mercadeo	18.600.000	38.417.370	39.725.299	41.071.986	42.464.327
<b>Overheads (Gastos Administrativos, IT, Legales )</b>	<b>40.858.359</b>	<b>67.169.793</b>	<b>67.628.295</b>	<b>68.084.012</b>	<b>68.563.660</b>
Costos por Viajes, Entretenimiento y Comunicación	5.100.000	9.816.960	10.150.417	10.481.847	10.830.682
Costos de infraestructura de IT	4.800.000	3.681.360	3.806.406	3.930.693	4.061.506
Costos Alquiler Oficina & Relacionados	30.958.359	53.671.473	53.671.473	53.671.473	53.671.473
<b>Total Nomina &amp; Overheads</b>	<b>105.958.359</b>	<b>201.630.588</b>	<b>206.666.841</b>	<b>211.835.965</b>	<b>217.188.804</b>
<b>EBITDA antes de gastos financieras</b>	<b>46.110.344</b>	<b>103.222.323</b>	<b>105.921.138</b>	<b>117.362.769</b>	<b>129.622.003</b>
<b>Inversiones Aperturas</b>	<b>(199.353.000)</b>	-	-	-	-
Construcciones	3.375.000	-	-	-	-
Ornamentación y estructuras metálicas	4.600.000	-	-	-	-
Materiales de Obra	14.970.000	-	-	-	-
Instalaciones Electricas	2.955.000	-	-	-	-
Instalaciones Hidrosanitarias Y Gas	12.480.000	-	-	-	-
Amoblamiento	43.610.000	-	-	-	-
Vidrios y Espejos	400.000	-	-	-	-
Bote De Escombros Y Aseo General	1.580.000	-	-	-	-
Compras	16.460.000	-	-	-	-
Equipos de frio y de calor	80.800.000	-	-	-	-
DISEÑO, CONCEPTUALIZACION Y ADMINISTRACION	18.123.000	-	-	-	-
<b>EBITDA Después de inversiones</b>	<b>(153.242.656)</b>	<b>103.222.323</b>	<b>105.921.138</b>	<b>117.362.769</b>	<b>129.622.003</b>
<b>Taxes</b>	-	<b>38.202.627</b>	<b>39.201.460</b>	<b>43.436.012</b>	<b>47.973.160</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>(153.242.656)</b>	<b>65.019.696</b>	<b>66.719.678</b>	<b>73.926.756</b>	<b>81.648.842</b>

## 7. BIBLIOGRAFÍA.

DONJUAN, R. (2013). Los 50 mejores restaurantes de Colombia - Buena Vida | Revista DONJUAN. Tomado de <http://www.revistadonjuan.com/buena-vida/los-50-mejores-restaurantes-de-colombia-articulo-12683751>

EMIS Benchmark (2016). Industry Key Indicators. Tomado de [https://bck.cesa.metaproxy.org/mainview?sector\\_id=99990150&sv=BCK&pc=CO](https://bck.cesa.metaproxy.org/mainview?sector_id=99990150&sv=BCK&pc=CO).

Estadística, D.A. (2016). Investigación SIPSA. Tomado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuaria/sipsa/Sem\\_24sep\\_30sep\\_2016.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuaria/sipsa/Sem_24sep_30sep_2016.pdf)

Euromonitor Passport. (2016). Consumer Foodservice in Colombia. (2016, Mayo 09). Tomado de <http://euromonitor.cesa.metaproxy.org/portal/analysis/tab>

La Barra, R. (2016). El inicio del proyecto. (n.d.). Tomado de <http://revistalabarra.com/manual/blog/el-inicio-del-proyecto/contenido.php>

La Barra, R. (2016). Proyecciones. (n.d.). Tomado de <http://revistalabarra.com/proyecciones/pdf/proyecciones-2014.pdf>

Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie, and Berry, Leonard. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *In: Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, no. 1, p. 12-40.

Paulette Siekierski, M. C. (2012). *Influence of lifestyles related to eating habits in ready meal*. Sao Paulo, Brasil: RBGN.

Puntos Suspensivos. Guía Visto Bueno Restaurantes Bogotá. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos S.A. 2010.

Raaij, W. v. (2005). *Journal of economic psychology*. Amsterdam: El Sevier.

Research, F. (s.f.). 10 Food Trendings that will transform the industry in 2016. Tomado de <http://www.forbes.com/sites/darrentristano/2015/10/28/how-10-food-trends-for-2016-will-transform-restaurants/#521e44b45a35>



Schoell, Wiliam and Ivy, Thomas. Marketing: Contemporary Concepts and Practices. Boston, MA:  
Allyn & Bacon, Incorporated. 1981. 685 p.  
Bancolombia (2017) .<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/>