



“La Conquista Mulata” Restaurante de experiencia

Proyecto Aplicado Empresarial

Autores:

Laura Arango Álvarez, Carlos Eduardo Ulloa, Camilo Zambrano Ordoñez

Bogotá, D.C.
2022



“La Conquista Mulata” Restaurante de experiencia

Proyecto Aplicado Empresarial

Autores:

Laura Arango Álvarez, Carlos Eduardo Ulloa, Camilo Zambrano Ordoñez

Tutor:

Diego F. Parra

Maestría en Administración (MBA)
Graduate School of Business (Rosario GSB)

21 de junio de 2022

Bogotá D.C, Colombia

Tabla de Contenido

Preliminares	vi
Agradecimiento	vii
Dedicatoria.....	viii
Declaración de originalidad y autonomía.....	ix
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	x
Resumen ejecutivo.....	xiv
Abstract.....	1
1. Introducción.....	1
2. Concepto de negocio	3
2.1 Descripción de la idea de negocio	3
2.1.1 La Conquista Mulata: Un viaje creativo por el mundo y tus sentidos.	3
2.2 Portafolio de productos y/o servicios.....	5
2.3 Fuentes de ingresos	8
2.4 Portafolio de clientes.....	9
2.5 Posicionamiento en el mercado	12
3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento	14
3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)	14
3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento	15
3.2.1 <i>El personal administrativo</i>	15
3.2.2 <i>Personal de cocina:</i>	17
3.2.3 <i>Personal de sala:</i>	20
3.3 Descripción de socios y/o alianzas que requiere el emprendimiento.....	21
3.4 Procesos de negocio	22
3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento...	22
3.5.1 Exigencias legales relativas a la constitución de la sociedad:.....	23
3.5.2 Solicitud de NIT ante la DIAN	23
3.5.3 Solicitud de certificado de Sayco&Acinpro.....	23

3.6 Exigencias legales relativas al funcionamiento de La Conquista Mulata.....	24
3.6.1 Permiso sanitario: Antes de la apertura del establecimiento.....	24
3.6.2 Concepto técnico de seguridad contra incendios.	24
3.6.3 Certificado de manipulación de alimentos.....	25
3.6.4 Concepto de uso del suelo.....	25
4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento	26
4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento.....	26
4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento.....	28
4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento	28
4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento	30
4.5 Plan financiero del emprendimiento	32
4.6 Estado de Pérdidas y Ganancias 2023	35
4.7 Proyección de flujo de efectivo:	36
5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés.....	41
5.1 Estrategia de marca (Branding)	41
5.1.1 Postura de la marca La conquista Mulata	41
5.1.2 Personalidad de la marca.....	41
5.1.3 Marca como símbolo.....	42
5.1.4 Logotipo de marca.....	43
5.1.5 Brand vision “La conquista mulata”	44
5.1.6 Plataforma de Banding.....	44
5.1.7 Valores y atributos	45
5.1.8 Declaración de posicionamiento	45
5.1.9 Arquitectura de marca	46
5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento	46
5.2.1 Análisis de Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades	46
5.3 Proceso de ventas y servicios.....	51
5.3.1 Prospección:	51
5.3.2 Calificación de Leads:.....	51
5.3.3 El Mejor Mesero:	51
5.3.4 Formar al personal:	51

5.3.5 Hacer que el producto suene diferente e innovador	52
5.4 Investigación de mercadeo.....	52
5.4.1 Investigación de mercado secundaria.....	52
5.5 Estrategia de mercado	68
5.5.1 Producto, Descripción y características del servicio	68
5.5.2 Distribución y Promoción	69
5.5.3 Barreras de entrada.....	70
5.5.4 Situación política actual	70
5.5.5 <i>Ubicación</i>	70
5.5.6 Marketing	71
5.5.7 Competidores claves	71
5.5.8 Precios	73
5.5.9 Canales de distribución	76
5.6 Red de contactos	77
6. Conclusiones.....	79
7. Referencias	81
8. Anexos	86

Preliminares

Agradecimiento

Nuestra gratitud a todas aquellas personas que contribuyeron en la construcción de este proyecto académico; a nuestros docentes por forja profesionales comprometidos con el futuro del país; a la Universidad del Rosario por su contribución en la academia y al Dr. Diego Parra, por compartir con nosotros su conocimiento, por su compromiso con el proyecto y su acompañamiento constante.

Camilo A. Zambrano O, Laura C Arango A y Carlos E Ulloa S

Dedicatoria

A todas las personas que han creído en mí siempre. Que me han impulsado todos los días a ser mejor persona y profesional. A mis abuelos y a Lili que con su dedicación y compromiso han hecho de mí una persona con valores, que ama y respeta la vida. A Sebas mi compañero de vida, sueños y aventuras por apoyarme en todas mis locuras y ocurrencias. A Juan Martín que es mi motor diario para comerme el mundo.

Laura C. Arango Álvarez

A mis padres quienes con su dedicación y amor forjaron en mí una persona de bien, lista para enfrentar los retos que trae la vida y a mi hermana que siempre ha estado conmigo apoyándome en todos los retos que me he propuesto a pesar de la distancia.

Carlos Eduardo Ulloa Saltos

A todos aquellos que han creído en mí; especialmente a mis padres, por impulsar cada etapa en mí camino y enseñarme el valor de la educación, la dedicación y el trabajo.


Camilo A Zambrano Ordoñez

Declaración de autonomía

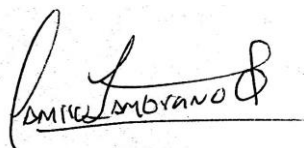
Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este tesis de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.



Laura Arango Álvarez



Carlos Eduardo Ulloa Saltos



Camilo Zambrano Ordoñez

Firmado en Bogotá, D.C. 21 de junio de 2022

Declaración de exoneración de responsabilidad

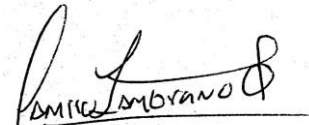
Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Laura Arango Álvarez



Carlos Eduardo Ulloa Saltos



Camilo Zambrano Ordoñez

Firmado en Bogotá, D.C. 21 de junio de 2022

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso creativo generación de producto	7
Figura 2. Representación cliente ideal. Juan Pablo Gonzales	10
Figura 3. Representación cliente ideal. Manuel Herrera	11
Figura 4. Nombre del restaurante	42
Figura 5. Logotipo	44
Figura 6. Estratos en Bogotá por porcentaje.....	60
Figura 7. Estratificación de la población bogotana	61
Figura 8. Formula de Murray & Larry	62
Figura 9. Estratificación socioeconómica.....	64
Figura 10. Frecuencia mensual de visita a restaurantes.....	65
Figura 11. Preferencia gastronómica	66
Figura 12. Interés en el concepto de negocio	66
Figura 13. Disposición al gasto	67
Figura 14. Canal de distribución.....	76

Lista de Tablas

Tabla 1. Nombres de los Accionistas	15
Tabla 2. Platos e Insumos Gastronómicos.....	29
Tabla 3. Aporte de Cada Socio Integrante	31
Tabla 4. Gastos de Inversión Inicial	31
Tabla 5. Plan Financiero	33
Tabla 6. Capacidad Proyectada de “La Conquista Mulata”	33
Tabla 7. Costos Fijos (CF) y Costos Variables (CV)	34
Tabla 8. Proyección de Perdidas y Ganancias para el año 2023	35
Tabla 9. Flujos de Efectivo	36
Tabla 10. Inversión Inicial.....	36
Tabla 11. Balance General Proyectado.....	37
Tabla 12. Punto de Equilibrio.....	39
Tabla 13. Proyección Capacidad	39
Tabla 14. Muestra	62
Tabla 15. Plan de Recopilación de Datos del Comprador	72
Tabla 16. Analisis Competitivo	72
Tabla 17. Relación Costo/Precio	74
Tabla 18. Plan de Recopilación de Datos del Competidor	74
Tabla 19. Estrategia de Precios.....	75

Anexos

Anexo 1 Carta de referencia, propuesta modelo de menú y customer journey	86
Anexo 2 Ubicación	90
Anexo 3 Costeo de recetas.....	91
Anexo 4 Costeo salarios	96
Anexo 5 Proyección mensualizada.....	98
Anexo 6 Costeo general etapa y/o plato	103
Anexo 7 Depreciación	104
Anexo 8 Amortización.....	105

Resumen ejecutivo

La Conquista Mulata

Este Proyecto Empresarial Aplicado pretende generar una propuesta gastronómica experiencial para personas de estratos 3 y 4 de manera creativa e inclusiva, donde el cliente reciba una experiencia diferente estimulando sus cinco sentidos. El restaurante lleva como nombre la conquista mulata, cuyo concepto de negocio ofrece un viaje de sabores por diferentes regiones del mundo de manera creativa, reinventando platos, valiéndose de la combinación de técnicas convencionales y no convencionales. En esta experiencia, el comensal accede por un precio justo a un único menú, donde solo conocerá la ubicación geográfica y región del mundo que inspiró cada uno de los tiempos que va a degustar, los cuales se descubrirán solo al llegar a la mesa acompañados de la narrativa que devela el origen, técnica y composición del plato.

Palabras clave

Experiencia gastronómica, emprendimiento, oportunidad de negocio, innovación, inclusión

Abstract

La Conquista Mulata Restaurant

This project PEA is a business plan that pretend to create a restaurant with an innovated and inclusive gastronomical experience. The principal idea of this business is to create an opportunity to enjoy and expand the 5 senses of the costumer by a gastronomical travel with different plates form some regions. The name of the restaurant is “La Conquista Mulata” whose business concept offers a journey of flavors through different regions of the world in a creative way, reinventing dishes using the combination of conventional and unconventional techniques. In this experience, the diner will have an access to a single menu for a fair price, where they will only know the geographical location and region of the world that inspired each of the dishes that they are going to taste, which will be discovered only when they arrive at the table accompanied by the narrative that reveals the origin, technique and composition of the dish.

Keywords

Entrepreneurship, innovation, experience, inclusive gastronomical experience, business opportunity.

1. Introducción

El sector gastronómico experiencial en la Ciudad de Bogotá está enfocado en los estratos altos de la población¹. La Conquista Mulata nace del querer llevar una experiencia gastronómica inclusiva a personas con menor poder adquisitivo permitiéndoles disfrutar de un menú exclusivo e innovador a un precio justo. La importancia del proyecto se enfoca en la inclusión y en demostrar que la gastronomía de experiencia puede ser consumida por un mayor número de personas independiente su condición social y capacidad económica. El plan de negocios se enfocó en demostrar la accesibilidad de la población a este nuevo concepto gastronómico, sin sacrificar la utilidad.

Los beneficios del nuevo emprendimiento son:

- Social: las retribuciones no monetarias de este proyecto generan beneficios para trabajadores y consumidores, generando fuentes de ingreso para 31 familias. Por otro lado, genera un concepto de gastronomía inclusiva para las familias Bogotanas proporcionando un acceso equitativo.
- Económico: la oferta de un servicio a precio justo, generando ganancias para los accionistas.
- Sostenibilidad: este proyecto pretende satisfacer las necesidades actuales de este grupo generacional sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras, por medio de

¹ Ver tabla numero 18

prácticas sustentables tales como: compra directa a campesinos, utilización de recursos orgánicos, utensilios sostenibles y política de reciclaje.

- Desarrollo: la Conquista Mulata se convierte en una nueva alternativa de ocio y cultura para los comensales aportando al crecimiento y progreso del entorno.

En este orden el presente proyecto aplicado empresarial se estructura de la siguiente manera:

En la primera parte se presenta el concepto de negocio, en el cual, describimos la idea, los servicios ofrecidos, las fuentes de ingreso, el portafolio de clientes y el posicionamiento del mercado del restaurante.

En la segunda parte, se describen los elementos organizacionales, estructura organizacional, recursos humanos, empleados, procesos del negocio y aspectos legales para la puesta en marcha del emprendimiento.

En la tercera parte se muestran las operaciones requeridas para la creación de un restaurante, tales como instalaciones, infraestructura tecnológica y estrategias de financiamiento.

En la cuarta parte, se describe el plan de mercadeo, el cual incluye la investigación de mercado, barreras de entrada, amenazas y oportunidades, competidores claves, canales de distribución y precios.

Finalmente, se presentan las conclusiones del proyecto aplicado empresarial, en el cual sustentamos la viabilidad, pertinencia y oportunidad del restaurante La Conquista Mulata.

2. Concepto de negocio

2.1 Descripción de la idea de negocio

2.1.1 *La Conquista Mulata: Un viaje creativo por el mundo y tus sentidos.*

El ser humano tiene la capacidad de generar nuevas ideas y de crear nuevos conceptos que se han venido aplicando en diferentes áreas. La gastronomía no ha sido la excepción, ya que ha llegado a destacarse en la participación de la industria creativa (Lin, Chen, & Liu, 2017; Lee, Wall, & Kovacs, 2016; Esparza, Walker, & Rossman, 2013; Leng Khoo & Badarulzaman, 2014a; Leng Khoo & Badarulzaman, 2014b).

La gastronomía creativa, se define como un estilo culinario que busca innovar, por medio del uso de diversos ingredientes, presentados de forma novedosa con técnicas que van construyendo, fusionando y transformando los mismos, dando lugar al origen de nuevos platos (Erazo, García, Rama, & Mora, 2019).

Aunado a lo expuesto, este concepto se encuentra estrechamente ligado al estímulo de los cinco sentidos, evolucionando del mero acto de comer y transformándose en una experiencia sensorial.

La vista, nos permite percibir la comida, apreciar la composición de colores y formas que generan una primera impresión de lo que llevaremos a nuestra boca. Con el olfato, descubrimos la intensidad y variedad de aromas de los ingredientes, permitiéndonos viajar por el mundo a través de las especias y bases utilizadas, siempre interactuando con el gusto para generar un sabor único y particular. Finalmente, el oído nos permite reconocer las texturas al crujir, pero también por medio de la narrativa conocer la historia de cada plato.

En Colombia y particularmente en el mercado de Bogotá, no existe gran oferta de restaurantes que ofrezcan una experiencia gastronómica creativa en su conjunto, y los pocos restaurantes que operan bajo este concepto tienen como característica los precios elevados.

Este Proyecto Empresarial Aplicado pretende generar una propuesta gastronómica experiencial, creativa e inclusiva, donde el cliente reciba calidad, productos frescos desde el campo, con una experiencia diferente y novedosa.

El restaurante lleva como nombre La Conquista Mulata, conquista por la apropiación de un territorio por medio de una experiencia gastronómica y mulata refiriendo aquella mezcla de culturas que evocan la combinación de sabores y técnicas.

El concepto de negocio ofrece un viaje de sabores por diferentes regiones del mundo, reinventando platos, valiéndose de la combinación de técnicas convencionales y no convencionales.

En esta experiencia, el comensal accede por un precio justo a un único menú, donde solo conocerá la ubicación geográfica y región del mundo que inspiró cada uno de los tiempos que va a degustar, los cuales se descubrirán solo al llegar a la mesa acompañados de la narrativa que devela el origen, técnica y composición del plato².

La Conquista Mulata, pretende expandir la gastronomía creativa experiencial a los estratos 3 y 4, considerando que en la actualidad los restaurantes que ofrecen servicios similares se encuentran enfocados a una población con ingresos económicos altos, rompiendo la barrera del precio y consolidándose como una propuesta inclusiva, sólida y atractiva.

Misión: queremos destacarnos por ofrecer una experiencia gastronómica creativa, única y sensorial a un precio justo.

² Consultar Anexo 1: Carta de referencia y propuesta modelo de menú.

Visión: despertar los sentidos en cada servicio, transformar el alimento en alegría y sensibilidad para cautivar los paladares de nuestros comensales mediante una experiencia gastronómica inclusiva.

Objetivos:

- Ofrecer con cada menú un viaje sensorial y creativo a los comensales por diferentes regiones del mundo, transformando el acto de comer.
- Romper las barreras del precio generando una experiencia gastronómica de mayor accesibilidad en Bogotá.
- Contribuir en el desarrollo del agro colombiano mediante las alianzas productivas con los campesinos, usando productos frescos y de calidad, eliminando al intermediario, garantizando un precio justo por sus productos.

2.2 Portafolio de productos y/o servicios

Nuestra propuesta de menú no es tradicional, no hay platos específicos y se divide en tiempos gastronómicos que juegan con los sentidos e invitan al comensal a diferentes emociones con cada plato, su técnica e historia.

Cada tiempo gastronómico se encuentra inspirado en una región de mundo, y se elabora por manos colombianas fusionando sabores y combinando técnicas tradicionales y creativas; a decisión del comensal el menú podrá ser acompañado o no con su respectivo maridaje que ha sido seleccionado y planeado con el objetivo de preparar el paladar, resaltar los sabores y enlazar los tiempos.

Cada tiempo gastronómico se encuentra acompañado de una narrativa, la cual hace parte de la experiencia; con ella, contamos de manera breve pero sucinta: el origen geográfico del plato

inspiración, los sabores o ingredientes usados y la técnica, generando una cultura gastronómica de aprendizaje.

El restaurante cuenta con una amplia carta de vinos, cocteles y licores que podrán acompañar la experiencia gastronómica de cada comensal o simplemente extender su visita en nuestro restaurante.

La Conquista Mulata por medio de la estrategia de precios justos pretende brindar la posibilidad de acceso para que una mayor población conozca y pueda disfrutar de la gastronomía creativa de primer nivel; pretendiendo así, posicionarse en Bogotá como el primer restaurante de este tipo.

Figura 1

Proceso creativo generación de producto



Uno de los mayores retos y diferenciadores de la experiencia Conquista Mulata consiste en ofrecer un precio justo y real, por lo cual recurrimos a dos estrategias principales:

Fijación de los precios en función del costo: esta estrategia nos permite establecer precios base de forma justa considerando el margen de ganancia y costo de producción de cada experiencia.

Fijación de precios en atención a la competencia: se toma como referencia el precio de los competidores que ofrecen servicios similares, con el objeto de mantener la promesa de valor de precios justo y experiencia asequible.

2.3 Fuentes de ingresos

El restaurante La Conquista Mulata ofrecerá un menú de degustación de 7 tiempos y 5 maridajes, siendo la fuente de ingreso principal del restaurante.

Las fuentes de ingreso secundarias que se establecen son³:

- Carta de bebidas *soft* que no alteren los sentidos de la experiencia a la que el comensal está expuesto, ni los sabores y aromas establecidos en el menú de degustación.
- Publicidad de las marcas relacionadas a los ingredientes utilizados dentro del menú.

Por cada comensal se tendrá una transacción monetaria y esta puede ser en efectivo o mediante medios electrónicos como tarjetas de crédito y débito.

Para los ingresos por concepto de publicidad se establecerá una tarifa plana por un periodo determinado según la marca que desee ser patrocinador.

³ Las fuentes secundarias de ingreso no son contempladas en el análisis financiero, al no ser determinantes.

2.4 Portafolio de clientes

La Conquista Mulata tiene como cliente objetivo las personas pertenecientes a los estratos 3 y 4 en Bogotá, una población aproximada de 3.600.000 personas, que conforman el 44% del estimado poblacional de Bogotá (La República, 2019).

De la población potencial identificada nos enfocaremos en familias y personas entre los 20 y 60 años, considerando que esta población en particular tiene el poder adquisitivo para adquirir los servicios gastronómicos y vivir nuevas experiencias culinarias. Para este proyecto, consideramos oportuno enfocar nuestra estrategia en *Inbound* Marketing, atrayendo la mirada del cliente por medio de la creación de contenido relevante y de valor, considerando nuestro segmento puntual.

A continuación, nos permitimos describir la representación ficticia del cliente ideal de La Conquista Mulata, con el fin de mostrar:

- Vida personal
- Rol en la sociedad
- Pensamientos
- Ocio

Los clientes se han identificado como:

- Juan Pablo González, hombre, 27 años, soltero.
- Manuel Herrera, hombre, 49 años, casado.

Figura 2

Representación cliente ideal. Juan Pablo Gonzales



Figura 3

Representación cliente ideal. Manuel Herrera



2.5 Posicionamiento en el mercado

La mente humana inconscientemente guarda las marcas que se encuentran mejor posicionadas en el mercado así no sean sus favoritas. Esto se debe a que las marcas juegan con la información que hacen llegar a los consumidores finales y estos las van guardando en su mente por categorías y construyen una jerarquía por niveles de importancia según sus afinidades o gustos (LAB, 2014).

Para lograr una estrategia de posicionamiento en el mercado efectiva para LA CONQUISTA MULATA S.A.S, se requiere identificar las preferencias de los consumidores objetivos y la estrategia óptima para convertir este tipo de experiencia entre sus actividades de preferencia. En primer lugar, es importante entender cómo funciona la mente del segmento de mercado al cual se dirige, cuáles son sus necesidades y cuánto está dispuesto a pagar por este tipo de actividades. En segundo lugar, se busca identificar la manera en que se puede posicionar este tipo de restaurante para que se encuentre entre las primeras opciones de elección para la alimentación diaria (Stiftung, 2016).

Una de las estrategias a implementar para posicionar la marca LA CONQUISTA MULATA S.A.S es usar conceptos que ya existen o son familiares en la mente de los comensales. Esta situación facilitará la entrada al mercado de este nuevo concepto gastronómico y ayudará a que genere recordación entre los futuros clientes.

La segunda estrategia que se quiere implementar es la de educar a nuestro mercado objetivo. Esto se debe a que el concepto de cocina experiencial usando los sentidos es una estrategia bastante nueva en la gastronomía y usualmente está dirigido a un segmento más cerrado, con alto poder adquisitivo. Teniendo en cuenta lo expuesto, se evidencia como una necesidad de la marca, presentar y exponer nuevos tipos de productos, de técnicas de cocina y alimentos descubiertos que permitan interactuar con el cliente de una manera dinámica mostrándole opciones de comida

tradicional que ya conocen de una manera ingeniosa y creativa. Es así como se espera que esta experiencia transporte a los comensales por diferentes países a través de sus platos típicos, explicando su origen, textura y proceso de preparación.

Ahora bien, otra de las estrategias de posicionamiento es incrementar el valor de los atributos, como son la calidad y diversidad utilizando los sentidos. Mediante La Conquista Mulata se pretende demostrar a los clientes de estratos 3 y 4 que todos pueden adquirir un menú donde puedan acceder a diferentes platos que les permitan a sus sentidos disfrutar de una experiencia única con la comida. De esta manera, se quiere transformar este tipo de negocio hacia uno más inclusivo, donde personas con menor capacidad económica puedan acceder a estas actividades.

Relación calidad-precio: la marca quiere ofrecer a los comensales un menú de experiencia gastronómica de varios tiempos, mediante la cual el cliente pueda degustar sabores de diferentes países junto con un maridaje de cocteles y licores pensados cuidadosamente para incrementar el uso de los sentidos a un precio justo.

3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento

3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)

En la legislación de Colombia existen diferentes tipos societarios para el establecimiento de negocios comerciales dentro del territorio (Legis , 2022). El Congreso de Colombia en la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008, crea la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), un mecanismo legal que simplifica el proceso de constitución de una sociedad entre personas naturales o jurídicas.

En el Artículo 3 de esta ley se indica que:

La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.

Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. (Ley 1258, 2008)

La sociedad SAS, representa mayor flexibilidad y versatilidad en la creación de empresas, permitiendo una reducción de costos considerable al momento de constituir la escritura pública mediante una inscripción directa en la Cámara de Comercio. Adicionalmente, la SAS permite tener una disminución en el riesgo patrimonial de los accionistas para este tipo de emprendimiento.

Con base a lo anterior, La Conquista Mulata utilizará este régimen societario permitiéndole contar con una estructura societaria de capital, regulada por normas de carácter dispositivo que permitan una amplia autonomía contractual, así como la posibilidad de que los asociados definan las reglas mediante las que se deben gobernar sus relaciones jurídicas⁴

La sociedad LA CONQUISTA MULATA S.A.S estará compuesta por 3 accionistas

⁴ <https://www.ccb.org.co/>.

Tabla 1*Nombres de los accionistas*

Accionistas	Porcentaje de Participación
Camilo Zambrano	40%
Laura Arango	30%
Carlos Ulloa	30%

En lo referente a la actividad mercantil, LA CONQUISTA MULATA S.A.S será enmarcada como un expendio a la mesa de comidas preparadas, identificado por el CIU 5611 dentro del Código Internacional Industrial Uniforme⁵.

3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento

Una de las prioridades de un restaurante de experiencias es la selección de su personal. Para el restaurante es prioritario prestar un buen servicio y estar al tanto de todos los pasos para que el comensal sienta que todo está adaptado y hecho a su medida.

Para el caso específico del restaurante La Conquista Mulata, se necesita cubrir los siguientes cargos críticos, ya que estos van a permitir que el restaurante funcione a la perfección:

3.2.1 El personal administrativo

Gerente General: es el puesto principal de todos los cargos del restaurante. Es una posición que se considera crítica, una persona que debe tener una visión global del funcionamiento del restaurante. Debe conocer perfectamente a todos los empleados, ya que en el momento de una

⁵ <https://codigociiu.com/5611/>.

contingencia podrá buscar las mejores soluciones, dependiendo de las capacidades de cada uno y de su desempeño en su cargo.

Adicionalmente, es una persona que debe estar al tanto de las cifras generales y específicas del negocio, como lo son: costos de cada producto y de cada plato, inventarios, el costeo, el costo de los sustitutos, las nóminas, los incentivos que se les pueden entregar a los empleados a diferencia de las nóminas o salarios fijos, entre otros.

Esta persona, pese a que no es un chef, barman, mesero, debe conocer la descripción, funciones y cualidades de cada cargo; por si se presentan ausencias, retiros o despidos, este podrá resolverlos de inmediato. El gerente se encuentra en las capacidades y conoce las cualidades de su equipo de trabajo, lo que permitirá que no se afecte ninguna de las funciones, ni tiempos de cara al servicio con los clientes.

Complementando lo anterior, los procesos, recetas, el *customer journey* y demás deben estar aprobados y estudiados por el gerente, para que de esta manera este pueda intervenir en cualquiera de los procesos de ser necesario. Salario: \$3.500.000.

Contador: el contador es uno de los cargos más críticos que tiene un negocio. De su cargo dependen varias funciones operativas esenciales para el funcionamiento del restaurante. Este cargo deberá ocuparlo una persona que sea de confianza y transparente, llevará a su cargo el flujo de efectivo del restaurante. En el restaurante La Conquista Mulata, el contador tendrá un rol mixto que le permita desenvolverse con la parte contable y adicional, llevará a cabo dentro de su rol tareas como: el manejo de los inventarios, el manejo de bancos, pago de los impuestos, pago a proveedores, pago de prestaciones laborales, pago de nóminas, incentivos laborales económicos a los trabajadores. La realización del estado de pérdidas y ganancias y la consecución y el manejo de los proveedores del establecimiento. Salario: 2.000.000.

Como el contador de la conquista mulata tendrá un roll mixto entre lo contable y lo administrativo, tendrá a su cargo un asistente o auxiliar contable que lo soporte en todas las tareas operativas y en los requerimientos que este le solicite.

Auxiliar o Asistente contable: esta persona debe ser proactiva y debe tener buena actitud. Tendrá a su cargo un papel de vital importancia para el desarrollo de su área y para el buen desempeño del contador, ya que será la persona que lo apoye y lo soporte en toda la realización de informes, cifras contables, relación y pago de proveedores, pagos de nómina, entre otras. Salario: 1.000.000.

Jefe de Recursos Humanos: este cargo es crítico, de sus buenas decisiones dependerá que todos los empleados escogidos para cada cargo encajen a la perfección en su función y den la milla extra para que se preste un servicio impecable y excelente de cara al cliente o comensal. Debe ser una persona que tenga mucho control emocional, ya que deberá encargarse de que todo el personal cumpla con sus funciones, de suplir a los empleados si requieren algo, de estar pendiente de las dotaciones, los accidentes laborales, que nunca se vea la falta de los empleados que se ausentan en el servicio, deberá ser una persona con don de gente y que le enseñe educar y vivir a la vanguardia a los empleados. Esto permitirá que los empleados estén capacitados todo el tiempo y se sientan a gusto con el sitio de trabajo. Lo que se traduce en productividad y buen servicio al cliente. Salario: 2.120.000.

3.2.2 Personal de cocina:

Chef: el chef es un protagonista para el restaurante La Conquista Mulata, de él depende la creación y el cambio de menú cada mes. Debe ser una persona con una alta experiencia en comida fusión, ya que una de las propuestas de valor que tiene el restaurante es ofrecer un menú de tiempos, donde van incluidos platos que caracterizan su sabor de diferentes regiones del mundo,

transportando a las personas que asisten a tener la experiencia a un viaje de sabores por diferentes países de gastronomía marcada.

El chef tendrá a su cargo todo el equipo de cocina, lo cual presenta un reto grande, debe desenvolverse bien en su labor, pero también debe tener un temperamento fuerte que le permita dirigir todo un equipo de trabajo, debe aguantar la presión y debe tener un excelente control emocional porque parte del éxito de la cocina, depende de saber manejar un equipo, donde se desarrollan problemáticas en el ambiente laboral. El chef debe tener un temperamento y una capacidad de decisión rápida y asertiva que le permita que todas funciones sin contra tiempos para que de cara al cliente el desempeño sea impecable.

Adicional a lo anterior, el chef también deberá llevar a cabo el reglamento de la cocina y manuales de estándares de calidad, temperaturas y demás protocolos, deberá buscar espacios para capacitar a todo el equipo de la cocina. Salario: 3.000.000.

Jefe de cocina: el jefe de cocina es la persona encargada de planear, organizar y supervisar todas las preparaciones que salen de la cocina. Este también se encarga de revisar el estado de las temperaturas, cocción y estado de toda la comida, antes de salir a la mesa. El jefe de cocina es la persona que hace la planeación semanal de lo que se requiere en inventarios e informa a la persona de compras para que no falte nada a la hora de las preparaciones. Planea los turnos de trabajo y supervisa a cada uno de los empleados que están debajo de su cargo en sus tareas, como lo son: cocineros y ayudantes de cocina.

A su vez es el encargado de arreglar problemas o inconformidades básicas y el encargado de pasar las comunicaciones de los del equipo de cocina al Chef. Inspecciona el lavado, limpieza y desinfección de los implementos de cocina, áreas de servicio que estén limpias y despejadas,

garantizando las prácticas de manipulación, la seguridad y prácticas higiénicas en el manejo de los alimentos. El jefe de cocina es quien reemplaza al Chef en sus ausencias. Salario: 1.800.000.

Ayudante de cocina: los ayudantes de cocina ayudan a los jefes de cocina o cocineros en la preparación de los alimentos. Entre las funciones que deben llevar a cabo también debe destacarse mantener las zonas despejadas y limpias para la preparación de cada plato con la finalidad de que todo se dé en un entorno de higiene y que todos los utensilios estén disponibles, limpios e higienizados para cada preparación.

Los ayudantes de cocina se encargan de organizar cada producto de las recetas, ayudando alistar cada insumo en el corte que debe estar, mezclar ingredientes, desempacar las carnes, cortarlas según indicaciones del chef y porcionar para iniciar con las preparaciones; son las personas encargadas de pelar, cortar y alistar cada alimento para la preparación de cada plato. Para este cargo requerimos 2 auxiliares de cocina. Salario: 1.000.000.

Steward: Es una persona encargada de mantener la higiene todas las áreas de la cocina y la zona de preparaciones. Esta persona debe asegurar que todos los insumos del restaurante se encuentren en perfecto estado de limpieza para su uso. Entre sus principales funciones se encuentra: limpieza de vajilla y cubiertos, eliminar los residuos y las basuras, limpiar los pisos sucios, guardar y ubicar correctamente los insumos requeridos para la preparación de los alimentos. Para este trabajo no se requiere de una experiencia específica. Salario: 1.000.000.

Bartender: Son profesionales de la barra con experiencia en coctelería, administración de la barra, servicio al cliente y con la imaginación suficiente para crear constantemente nuevos productos. El objetivo de su contratación es atender al público final adecuadamente desde la barra de coctelería. Esta persona se encargará de crear el maridaje de los menús de experiencia y adicional a esto, proponer los cocteles y bebidas que harán parte de la carta del restaurante.

En conjunto con el chef, prepararán los mejores complementos de bebidas para acompañar los menús de experiencia y mantendrá los cocteles de acuerdo con las tendencias del mercado. Esta persona deberá contar con conocimiento en licores, ya que esto le facilitará su trabajo en la búsqueda de bebidas creativas alrededor del mundo que compaginen con el menú de degustación a la perfección. Salario: 1.200.000.

Chef pastelero: es una persona especializada en pastelería, masas y pastas. Debe mantenerse actualizado de las tendencias en este tema a nivel mundial, ya que se requiere una búsqueda constante de conocimiento debido a que los productos claves dependerán de estas tendencias. La persona que ocupe este cargo deberá tener un perfil tranquilo, paciente, preciso y creativo.

Entre las funciones de este chef será la elaboración de los postres que se presentará al público, el cual deberá actualizarse de manera mensual, la identificación y solicitud de materias primas requeridas para la elaboración de los postres al área de costos, y estricto seguimiento de inventarios para controlar y verificar la suficiencia de materia prima requerida para la elaboración de los productos. Salario: 1.500.000.

3.2.3 Personal de sala:

Hostest: el anfitrión es la persona que les dará la bienvenida a los comensales y los acompañará en la narrativa del menú de experiencias durante su estadía. Esta persona debe ser una persona amable, sociable, profesional, con buen uso de la palabra y carisma. Esta persona debe estar al tanto de las peticiones y exigencias de los clientes para informar a los meseros de cualquier necesidad, y debe estar pendiente del cumplimiento del *customer journey* que se esté realizando en el momento. Salario: 1.200.000

Meseros: el perfil de este puesto está enfocado en una persona con buena actitud, disposición al servicio, paciente pero dinámico para enfrentar la carga operativa del día a día. Tiene como

función revisar cada plato, desde la línea de salida de las órdenes hasta su llegada a la mesa. Estas personas además de ser la cara ante el cliente son las encargadas de verificar que todos los platos salgan en orden, con la temperatura correcta y bien emplatados.

Adicional a esto, debe alistar de los cubiertos y las servilletas, verificar los menús, solicitar al Bartender las bebidas y seguir al pie de la letra el *customer journey* para que la experiencia se lleva a cabo en su totalidad. Por otro lado, deben estar capacitados para aclarar dudas sobre los platos, las narrativas y demás en caso de que sea solicitado específicamente por un cliente.

Se requiere de un mesero por cada 4 mesas, es decir que, para nuestro caso, se requerirán 2 para la mesa general grande y 3 para cubrir las mesas restantes. Salario: 1.200.000.

Cajero: para este perfil se requiere de una persona con experiencia en manipulación de dinero y conceptos básicos de contabilidad. Debe ser honesta y preferiblemente de confianza para los socios, pues en ella recae toda la operación relacionada con los cobros de las cuentas del restaurante. Se espera que la persona cuente con una experiencia previa de aproximadamente 1 año para evitar la curva de aprendizaje. Salario: 1.000.000.

3.3 Descripción de socios y/o alianzas que requiere el emprendimiento

Los aliados o socios estratégicos para un restaurante pueden ir desde un proveedor hasta un repartidor de productos. Para el restaurante La Conquista Mulata hemos definido que queremos llegar a tener como socios o aliados a los siguientes:

- Productores Campesinos de Cundinamarca: esta alianza es para generar sostenibilidad y recibir los productos directo desde el productor sin intermediarios. Fomentando de esta forma el desarrollo del campo en la región.
- Proveedores de Bebidas: con el fin de tener el maridaje correcto para cada uno de nuestros platos se necesita un aliado que maneje la importación de vinos y licores en

Bogotá para que sea quien suministre con base a los requerimientos del menú y del bartender. Adicionalmente se necesitará un aliado para el tema de bebidas *soft* que podrían enfocarse en marcas de la industria local.

- Proveedores de Suministros: dentro de esta alianza se busca tener un proveedor que se encargue de todo lo relacionado a insumos de cocina y de limpieza.
- Accionistas: son clave para el desarrollo del restaurante, al ser un proyecto nuevo este necesita del apoyo de los accionistas con el fin de alcanzar el resultado de ser una experiencia gastronómica de calidad enfocada en estratos de clase media.
- Influenciadores: este grupo de aliados en la actualidad son relevantes por su aporte a la visibilidad del restaurante en sus redes sociales.

Los antes señalados son los socios o aliados fundamentales para el desarrollo del proyecto.

3.4 Procesos de negocio

La Conquista Mulata establece los siguientes procesos dentro del negocio:

- Proceso de Compras.
- Proceso de preparación, cocción y conservación.
- Proceso de servicio al cliente.

Estos procesos serán detallados en los capítulos 4 y 5.

3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento

Para poder iniciar las actividades comerciales, es indispensable contar con el correcto soporte legal que garantice el adecuado cumplimiento normativo en la apertura del restaurante. En este sentido, de manera general para la puesta en marcha del establecimiento de comercio La Conquista Mulata debe considerar los siguientes aspectos de carácter legal:

3.5.1 Exigencias legales relativas a la constitución de la sociedad:

Verificar la disponibilidad del nombre: según el artículo 190 de la Decisión 486 (2000) de la Comisión de la Comunidad Andina, “se entenderá por nombre comercial cualquier signo que identifique a una actividad económica, a una empresa, o a un establecimiento mercantil” (p. 44). El titular de una Marca o un Nombre Comercial puede impedir a otros la utilización, la verificación de disponibilidad se puede realizar en la web oficial del Registro Único Empresarial.

Elaborar acta de constitución de sociedad por acciones simplificada, completar un formulario de matrícula y registro, y realizar los respectivos pagos.

Es indispensable para el registro, elaborar el acta de constitución de sociedad, acto seguido corresponde efectuar el correspondiente registro en la Cámara de Comercio, el cual se realiza por medio de formularios, con los cuales se debe efectuar el pago de derechos de registro.

3.5.2 Solicitud de NIT ante la DIAN

Según lo establecido en la Resolución DIAN nro. 52 de 2016, por medio del web service la DIAN realizará la asignación del NIT definitivo y entregará para impresión en la Cámara de Comercio el formato 001 correspondiente al RUT, como requisito es indispensable diligenciar el formulario impreso del Registro Único Tributario (RUT), a través del portal de la DIAN que contenga la leyenda “**PARA TRÁMITE EN CÁMARA**”.

3.5.3 Solicitud de certificado de Sayco&Acinpro

Considerando que la experiencia La Conquista Mulata requiere el uso de música en el establecimiento, es indispensable enviar la solicitud a Sayco y Acinpro a través de la página web (<https://www.osa.org.co/>), en la sección OSA Virtual, para registrarse con nombre y contraseña.

Una vez efectuado el registro como usuario, se procederá al pago y la expedición de certificación.

3.6 Exigencias legales relativas al funcionamiento de La Conquista Mulata

3.6.1 Permiso sanitario: Antes de la apertura del establecimiento

Todo representante legal o propietario debe conocer la normatividad sanitaria aplicable; como parte de la responsabilidad que se adquiere al desarrollar una actividad económica que puede llegar a generar riesgos sanitarios o ambientales a la comunidad que consume o adquiere sus productos o servicios; o a quienes hacen parte del entorno en el que se desarrolle la actividad (Guía de trámites y servicios Bogotá, 2022).

Los requisitos sanitarios y condiciones higiénico-sanitarias están estipulados en la Ley 09 de 1979, la Resolución 2674 de 2013 y demás normas que rigen sobre la materia para el funcionamiento de establecimientos que preparan alimentos (Secretaría de Salud Bogotá , 2013).

Los requisitos más relevantes se encuentran clasificados en: condiciones sanitarias de la edificación e instalaciones, equipos y utensilios, personal manipulador de alimentos, prácticas higiénicas, requisitos higiénicos, saneamiento.

3.6.2 Concepto técnico de seguridad contra incendios.

Corresponde a la Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá, solicita el concepto técnico de seguridad y protección contra incendios. Dependiendo de la magnitud y del nivel de riesgo del establecimiento, los propietarios deben cancelar un valor que comprende la visita técnica o de la capacitación que realizará un Bombero.

Previa a la visita se debe validar que el restaurante cuente con los requisitos de seguridad como la ubicación de los extintores, la señalización, las canaletas de la luz, la ventilación, material antideslizante en escaleras, entre otros elementos que generen riesgos a la comunidad (Servicios Bogotá , 2014).

3.6.3 Certificado de manipulación de alimentos.

La Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007 establece los estándares técnicos para servir alimentos y bebidas, la cual es aplicable para las personas que realizan funciones de montaje de áreas destinadas a manipular alimentos y bebidas, y que realizan el servicio en la industria gastronómica. Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias en las normas legales vigentes (ICONTEC, 2005).

Por lo expuesto, los trabajadores de La Conquista Mulata deben realizar el curso de manipulación higiénica de alimentos en los diferentes centros de atención de la Secretaría de Salud de Bogotá.

3.6.4 Concepto de uso del suelo

Consiste en la entrega de información sobre uso o usos permitidos en un predio o edificación, de conformidad con las normas urbanísticas del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) vigente. El trámite debe realizarse en Centro Administrativo Distrital⁶.

⁶ <https://bogota.gov.co/bog/pot-2022-2035>

4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento

4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento

La Conquista Mulata requiere para un óptimo funcionamiento ubicarse en una locación de fácil acceso, que sea central para que la audiencia objetivo pueda acceder fácilmente al restaurante en cualquier medio de transporte. Por esto, se ha elegido la zona del *Park Way*, el cual se encuentra localizado en la localidad de Teusaquillo, en el centro de Bogotá. Desde 1965 esta zona se ha caracterizado por sus grandes parques, dotados de muchos árboles y mucha naturaleza, lo que permite que las personas vayan a esta zona a disfrutar de las diferentes opciones gastronómicas y posterior a esto disfruten del sol y la naturaleza (Torres Tovar & Pérez, 2000).

Desde los años 90, el *Park Way* se ha caracterizado por ser una zona con restaurantes de tradición y posterior al año 2014 han entrado cadenas reconocida a ser parte de la oferta gastronómica, este es un punto estratégico para disfrutar de un buen restaurante en una zona segura y central (Pompo Urdaneta & Camacho, 2010).

La Conquista Mulata estará ubicada en un local esquinero de 120 metros cuadrados más 60 metros cuadrados de terraza, ubicado en la calle 40 # 24 - 39. Se elige esta ubicación ya que el local es esquinero, tiene una terraza donde la gente que lo prefiera podrá tomar una mesa al aire libre, es amplio y se encuentra ubicado en la vía principal del *Park Way*, por donde transitan muchas personas entre semana por la cercanía a las oficinas, las iglesias, el teatro Colsubsidio y las varias vías de acceso y no se pierde esta circulación de personas los fines de semana. También es una zona residencial mixta, es decir hay gente cerca habitando por lo que los fines de semana también hay muchos transeúntes (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2022).

Estratégicamente, La Conquista Mulata busca ser un restaurante de experiencias a precios que se adapten a los salarios de las personas de estratos 3 y 4. Esto nos diferencia de nuestra competencia, ya que debemos escoger sitios de fácil acceso en cualquier medio de transporte como

lo es el Park Way, el cual cuenta con entrada por la NQS, por las Américas, la calle 26, la calle 39; lo que permite ampliar el número de visitantes por vías de acceso. Adicionalmente, se tuvo en cuenta que las rentas y los gastos fijos (gas, luz, agua, etc) son considerablemente más económicas que en la zona “g”, la zona rosa y la calle 93 donde se encuentra nuestra competencia⁷.

Se revisó que una ubicación estratégicamente cercana a los proveedores podría ser beneficioso para el emprendimiento si se requiere completar el stock por desabastecimiento de algún producto.

El local se tomará en renta por un valor de \$6.000.000 con impuestos incluidos mensuales, no tiene ningún valor extra de administración, sin inmobiliaria, ni ningún intermediario en el proceso. Los valores aproximados de servicios mensuales son por \$ 1.900.000 COP y pueden variar dependiendo de la demanda habitual.

Adicionalmente, el emprendimiento tomará un seguro todo riesgo integral para restaurantes que cubre daños materiales como: incendios, extensión de amparos, daños por agua, anegación, deslizamiento, hurto, daño de maquinaria, conmoción civil, entre otros, por valor de \$2.200.000 pesos anuales. Se toma como referencia los valores ofrecidos por la empresa MAPRE S.A.

Las obras o mejoras locativas se deberán consultar con el dueño del local. Sin embargo, en su infraestructura cuenta con una amplia cocina que se adapta a las especificaciones del negocio. Tipo americana y abierta al público para observar las preparaciones. Lo que permite una drástica reducción de costos en el emprendimiento. Esto debido a que la cotización de hacer una cocina de este tipo superaba los 300 millones de pesos, lo que hace del local escogido un atractivo para los socios del negocio.

⁷ Se realizó un análisis a través de la página web Ciencuadras (www.ciencuadras.com/arriendo/bogota/local). Para mayor información consultar Anexo 2.

En el espacio de 120 metros cuadrados más 60 metros de terraza el restaurante instalará aproximadamente 12 mesas, donde se pretende tener un servicio con 5 meseros, donde cada mesero atenderá 4 mesas a su cargo; también se adecuará una mesa larga con 12 sillas que permiten prestar el servicio de gastronomía experiencial a los clientes que paguen el menú de 7 tiempos. Esta mesa tendrá atención de 4 personas en simultánea que llevarán a los comensales a sumergirse en una experiencia, donde les explicará de donde es cada plato, como se preparó y de que se compone.

4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento

El restaurante La Conquista Mulata incluirá un sistema de planificación de recursos empresariales para el manejo integral del negocio. En Colombia hemos identificado dos posibles sistemas que se podrían implementar. SICO y ZEUS son sistemas que tienen un módulo para restaurantes en donde se puede manejar facturación electrónica, inventario y stock, manejo de recetas, atención de pedidos, menú digital, manejo de reservas, etc.

En relación con recursos TIC, el emprendimiento se enfocará en el uso de redes sociales, una página web y WhatsApp. Las redes sociales principales dentro del negocio serán Instagram, Facebook y Tik-tok. El dominio de la URL se establecerá con base al sistema de planificación de recursos y el número de WhatsApp será un número con cuenta de negocio para poder ofrecer servicios de calidad.

4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento

La Conquista Mulata ha diseñado un conjunto de tareas vinculadas entre sí con el fin de garantizar el óptimo uso de recursos en la producción y disposición final de los productos dispuestos para el consumidor. Esta cadena involucra cada producto, desde su elección, compra y transformación, así como, la operación y el servicio prestado llevando a nuestros comensales una experiencia gastronómica creativa en su conjunto.

La creación de las experiencias en La Conquista Mulata es el punto de partida de los requerimientos. En ella identificamos orígenes, sabores e ingredientes, así mismo las técnicas de cocina necesarias para exaltar la experiencia, está etapa la conforman (a) selección de los mejores destinos gastronómicos del mundo; (b) selección de platos; (c) proceso creativo de reinvención; (d) laboratorio de creación; (e) testeo final y aprobación. Finalmente, efectuamos la capacitación al personal.

En los procesos de compras, se establecen los proveedores que cumplan con las características requeridas para las preparaciones, se solicitan los estándares de calidad y conservación; conforme a esta información se determinan los tiempos de rotación.

Posteriormente en el proceso de preparación, se procede a realizar prelistamiento de los insumos, teniendo en cuenta los tiempos de cocción y preparación.

El proceso de servicio a mesa se efectúa con cada comensal y se realiza en siete tiempos de degustación.

A continuación, se detalla los insumos requeridos en nuestro menú, Experiencia de Viaje:

Tabla 2

Platos e insumos gastronómicos

Platos	Insumos
Croquetas de cazuela cangrejo	Cangrejo, crema coco, cebolla, ajo, pan molido, pimentón, harina, papa pastusa, hierbas, condimentos, aceite
Esferas pollo jork	Zanahoria, lechuga, pepino, mango, espinaca, pechuga de pollo, condimento jerk, alginato
Sherbet flores de Jamaica	Flor de Jamaica, limón, ron, azúcar, menta

Crema bullabesa	Camarones, mejillones, pargo filete, cebolla puerro, cebolla cabezona, cebolla larga, tomate, fécula de maíz, ajo, sal, laurel, tomillo, pimienta, azafrán, comino
Quercus copa vino	Quercus savignon blanc
Esfera de piso	Pisco, limón, yerba buena, azúcar, alginato, cloruro cálcico
Saltado de lomo desestructurado	Lomo de res, tomate, cebolla, vino oporto, arroz, ajo, cilantro
Bo bia	Pepino, zanahoria, jícama, maní, papel de arroz, langostino, gelatina sin saber
Té helado frapé	Té verde, flores de jazmín, jugo de caña
Helado de churros: churros helado de vainilla	Mantequilla, harina, huevo, aceite, azúcar, canela, crema leche, leche, base blanca (estabilizante), leche en polvo
Espuma brigadeiros	Coco fresco, mango, coco deshidratado, leche condensada, manteca vegetal, crema leche, azúcar

Nota: Las cantidades y costo pueden consultarse en el Anexo 3.

4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento

La estrategia de financiación usada en el emprendimiento será mixta. Es decir, saldrá de recursos propios provenientes de los ahorros de los tres accionistas con un aporte y otra parte se tomará por préstamo⁸.

⁸ Se utiliza como referencia la tabla de amortización del Banco de Bogotá

Tabla 3*Aporte de cada socio integrante*

Socio	Aporte
Camilo Zambrano	114,878,880.00
Carlos Ulloa	86,159,160.00
Laura Arango	86,159,160.00
Préstamo bancario	200,000,000.00
Inversión total y financiamiento	487,197,200.00

Tabla 4*Gastos de inversión inicial*

Mobiliario	Inversión
Mesas terraza 3+12 sillas	1,470,000.00
Mesas interior 8+32 sillas	6,128,000.00
Mesas interior 1+12 sillas	1,700,000.00
Total mobiliario	9,298,000.00
Línea blanca y menaje	Inversión
Nevera 1 unidad	10,190,000.00
Batidora 1 unidad	7,660,000.00
Maquina espresso de segunda mano	10,000,000.00
Vasos 186 unidades	558,000.00
Platos (tendido, hondo, postre) 558 unidades	7,254,000.00
Set de tazas y platos 62 unidades	434,000.00
11 cajas de copas; 6 unidades por caja	1,648,900.00
Cucharas y cucharones de cocina	503,000.00
Set de cuchillos de cocina	591,000.00

Línea blanca y menaje	Inversión
Ollas y sartenes	2,562,620,00
Balanza y medidores	330,000.00
Mesas de trabajo 3 unidades	2,994,000.00
Tablas 10 unidades	1,987,100.00
6 set de tenedores, cucharas, cucharitas y cuchillos. 36 unidades por set	2,005,800.00
Total línea blanca y menaje	48,719,720.00
Decoración	Inversión
Diseño y mano de obra	40,000,000.00

Nota: El valor del menaje es del 15% del valor total de la inversión propuesta para la apertura del negocio.

Adicionalmente, aprovechando el cierre de restaurantes ocasionado por la pandemia, en la zona “g”, zona rosa y la calle 93, una de las estrategias a implementar es la compra de maquinaria y utensilios de segunda mano que tengan poco uso y se puedan adquirir a precios más asequibles que comprándolos en la tienda de línea.

Para la compra del menaje del restaurante se usa una multiplicación básica, donde se toma el número de sillas (62 sillas) y se multiplica por el factor de orden de cada elemento del menaje. Para las bebidas se toma 3 veces la cantidad de las sillas, teniendo en cuenta la pérdida de vasos por eventuales accidentes. De igual manera se usó para cada elemento de la vajilla. Por cada elemento se debe adquirir 186 unidades.

4.5 Plan financiero del emprendimiento

El plan financiero se desarrolla tomado en consideración las siguientes variables:

- Precio del Menú: 120,000.00 COP
- Costo Menú estándar: 51,229.17 COP

Tabla 5*Plan financiero*

Plato	Costo
Croquetas de Cazuela Cangrejo	5.485
Esferas Pollo Jork	5.156
Sherbet Flores de Jamaica	2.040
Crema Bullabesa	7.257
Copa de Vino	5.999
Esfera de Pisco	3.379
Saltado de Lomo Desestructurado	10.419
Bo Bia	4.423
Té Helado Frappé	1.000
Helado de Churros	2.500
Espuma de Brigadeiros	3.572
Total Menú Experiencia	51,229.17

Tabla 6*Capacidad proyectada de “La Conquista Mulata”*

Capacidad	Total	30%	50%	70%	85%	100%
Jornada Servicio	112	34	56	78	95	112
Almuerzo						
12:00pm a 2:00pm	56	17	28	39	48	56
2:00pm a 4:00pm	56	17	28	39	48	56
Jornada Servicio Cena	112	34	56	78	95	112
6:00pm a 8:00pm	56	17	28	39	48	56
8:00pm a 10:00pm	56	17	28	39	48	56
Total Comensales por día	224	67	112	157	190	224

Nota: Días de trabajo: 20 por mes; Inicio de actividad: último trimestre de 2022-inicio de 2023; Tasa de interés Colombia 2022: 5%⁹ (Inflación: 3%).

A continuación se detallan los costos de todos los rubros básicos en los que incurrirá el negocio.

Tabla 7

Costos fijos (CF) y costos variables (CV)

Costeo	
Costos Fijos (CF)	Mes
Arriendo	6.000.000
Agua	400.000
Luz	755.200
Gas	500.000
Internet	220.000
Seguro	183.333
Compensación Empleados	66.155.166
Software y Computadores	15.278
Marketing	125.000
EPP	250.000
Gastos de Aseo	129.892
Gastos de Oficina (*Papelería, Señalética, etc.)	32.000
Permiso SAYCO & SIMPRO	137.983
Gastos de Contingencia	83.333
Pago Préstamo	5.887.548
Licencias de Funcionamiento	95.104
Costos Fijos (CF)	80.969.838

⁹ <https://www.banrep.gov.co/es>

Costos Fijos (CF) diario x menú	4.048.492
Costos Variables Mes (CV)	1,024,583.36
Menú Experiencia Diario	51.229

Nota: Dentro de los costos fijos se identificaron los sueldos y salarios 82% (calculado detallado en Anexo 4); arriendo 7%; gastos financieros 7%; servicios básicos 2% y otros 1%, con relación al total de costos fijos mensual. Como costo variable solo se identificó el costo del menú estándar previamente establecido.

4.6 Estado de Pérdidas y Ganancias 2023

Para el 2023 se hizo la proyección considerando una capacidad del restaurante al 50%, manteniendo el precio determinado en 2022 (120,000.00 COP) y con un aumento en los costos por la inflación del 3%.

Tabla 8

Proyección de pérdidas y ganancias para el año 2023

	2023 P&G
Ventas Experiencia	3,225,600,000
Costo de Ventas	1,418,351,235
Utilidad Bruta	1,807,248,765
Gastos Administrativos	928,017,099
Depreciación	10,820,772
Utilidad Operacional	868,410,894
Amortización	20,650,576
Utilidad antes de Impuestos	847,760,318
Impuestos	262,805,699
Saldo Final	584,954,619

Nota: El resultado operacional anualizado es del 27% sobre el precio de venta y la utilidad final descontada. Amortizaciones e impuestos es del 18%. Ver Anexo 5 proyección mensualizada.

4.7 Proyección de flujo de efectivo:

El estado de flujos de efectivo muestra el efectivo disponible en un tiempo determinado. Con base al cálculo realizado se identifica que La Conquista Mulata tendrá los recursos necesarios para cubrir sus gastos durante el tiempo de ejecución del proyecto.

Tabla 9

Flujos de efectivo

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Efectivo o Equivalentes	3.227.222.084	3.908.944.703	4.611.770.458	5.336.332.443	5.962.632.168
Recuperación de Cartera	-	-	-	-	-
Ingresos Totales	3.227.222.084	3.908.944.703	4.611.770.458	5.336.332.443	5.962.632.168
Costos de Ventas	1.418.351.235	1.460.901.772	1.504.728.825	1.549.870.690	1.596.366.810
Gastos Administrativos	928.017.099	955.857.612	984.533.341	1.014.069.341	1.044.491.421
Obligaciones Financieras	70.650.576	70.650.576	70.650.576	70.650.576	-
Inventarios	236.391.872	243.483.629	250.788.137	258.311.782	266.061.135
Impuestos	262.805.699	270.982.553	279.404.713	288.079.538	303.416.286
Egresos Totales	2.916.216.481	3.001.876.142	3.090.105.592	3.180.981.926	3.210.335.653
Total de Efectivo	311.005.603	907.068.562	1.521.664.866	2.155.350.517	2.752.296.515

Nota: El flujo del efectivo descontado a la tasa propuesta en las variables presentan un VAN y TIR positivos, generando un retorno de la inversión con un 63% adicional.

Tabla 10

Inversión Inicial

Año	400.000.000
1	311.005.603
2	907.068.562
3	1.521.664.866
4	2.155.350.517
5	2.752.296.515
Tasa de Interés	5%
VAN	5.679.155.812
IR	163%

Tabla 11*Balance general proyectado*

Balance General						
Activos	Balance Inicial	2023	2024	2025	2026	2027
Activo Corriente						
Caja	62.285.608	311.005.603	907.068.562	1.521.664.866	2.155.350.517	2.752.296.515
Banco		-	-	-	-	-
CXC		-	-	-	-	-
Total Activos Corrientes	62.285.608	311.005.603	907.068.562	1.521.664.866	2.155.350.517	2.752.296.515
Activos no Corrientes			-	-	-	-
Inventarios	229.506.672	236.391.872	243.483.629	250.788.137	258.311.782	266.061.135
Equipos	58.909.720	58.909.720	58.909.720	58.909.720	58.909.720	58.909.720
Mobiliario	49.298.000	49.298.000	49.298.000	49.298.000	49.298.000	49.298.000
Total activos no corrientes	337.714.392	344.599.592	351.691.349	358.995.857	366.519.502	374.268.855
Otros Activos			-	-	-	-
Total de Otros Activos	-	-	-	-	-	-
Total de Activos	400.000.000	655.605.195	1.258.759.910	1.880.660.724	2.521.870.018	3.126.565.370
Pasivos			-	-	-	-
Pasivos Corrientes			-	-	-	-
Préstamo	200.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	-
Rendimientos Financieros Dividendos o Participaciones por Pagar	-	20.650.576	20.650.576	20.650.576	20.650.576	-
	-	-	-	-	-	-

Total de Pasivo Corriente	200.000.000	70.650.576	70.650.576	70.650.576	70.650.576	-
Capital Social			-	-	-	-
Capital			-	-	-	-
Aporte	200.000.000	-	-	-	-	-
Utilidad Acumulada		-	584.954.619	1.188.109.334	1.810.010.148	2.451.219.442
Utilidad		584.954.619	603.154.715	621.900.813	641.209.295	675.345.928
Total Capital	200.000.000	584.954.619	1.188.109.334	1.810.010.148	2.451.219.442	3.126.565.370
Patrimonio + Pasivo	400.000.000	655.605.195	1.258.759.910	1.880.660.724	2.521.870.018	3.126.565.370

Nota: El balance general muestra la situación de “La Conquista Mulata” al inicio de su operación y durante los próximos 5 años.

Activos:

- Caja: saldo de dinero al cierre del Q4 2022
- Inventarios: costo de los materiales necesarios para el Menú. Consultar Anexo 6 referido al Costo general por etapa y/o plato.
- Equipos y Mobiliario: costo de lo establecido en la inversión inicial y depreciación. Consultar Anexo 7 referido a la depreciación.

Pasivo y Capital:

- Préstamo y Rendimientos financieros: Capital + Intereses amortizados. Consultar Anexo 8 referido a la amortización.
- Aporte Capital: Dinero entregado por los socios para la apertura de “La Conquista Mulata”.
- Utilidad Acumulada: Ganancias/Perdidas de los ejercicios proyectados.

Cálculo de equilibrio:

Este es el punto más importante dentro del ejercicio financiero ya permite determinar el número de comensales por día necesarios para cubrir los costos fijos y variables previamente identificados.

Tabla 12*Punto de equilibrio*

Costo total por Menú	4,099,721
Costos Totales (CT=CF+CV*Q)	
CT=((80.969.838+(51,229*4,480))	
CT x mes =	310,476,510
Precio de Venta	120,000
Punto de Equilibrio (PE=CF/(PV-CV)	
	1,177

Nota: Como resultado del equilibrio se obtuvo que con 1,177 clientes mensuales La Conquista Mulata alcanza a cubrir su operación. Adicionalmente, se proyectaron 6 escenarios con base a la capacidad del restaurante.

Tabla 13*Proyección capacidad*

	Equilibrio	Capacidad Total	Capacidad 30%	Capacidad 50%	Capacidad 70%	Capacidad 85%	Capacidad 100%
Cheque por Comensal Menú	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Cheque por Comensal Bebidas	-	-	-	-	-	-	-
Comensales por mes	1.177	4.480	1.344	2.240	3.136	3.808	4.480
Ventas Menú Degustación	141.286.360	537.600.000	161.280.000	268.800.000	376.320.000	456.960.000	537.600.000
Costo de Ventas	60.316.522	229.506.672	68.852.002	114.753.336	160.654.671	195.080.671	229.506.672
Utilidad Bruta	80.969.838	308.093.328	92.427.998	154.046.664	215.665.329	261.879.329	308.093.328
Gastos Administrativos	74.650.591	74.650.591	74.650.591	74.650.591	74.650.591	74.650.591	74.650.591
Dep / Amortizacion	6.319.247	6.319.247	6.319.247	6.319.247	6.319.247	6.319.247	6.319.247
Utilidad Operacional	-0	227.123.490	11.458.161	73.076.826	134.695.492	180.909.491	227.123.490
Otros Ingresos		-					
Utilidad antes de Impuestos		227.123.490	11.458.161	73.076.826	134.695.492	180.909.491	227.123.490

EBIT	- 0	227.123.490	11.458.161	73.076.826	134.695.492	180.909.491	227.123.490
EBITDA	6.319.247	233.442.737	17.777.407	79.396.073	141.014.738	187.228.738	233.442.737
MARGEN EBITDA	4,47%	43,42%	11,02%	29,54%	37,47%	40,97%	43,42%
Margen Bruto	57%	57%	57%	57%	57%	57%	57%
Margen operacional	0%	42%	7%	27%	36%	40%	42%

Nota: Los cálculos demuestran la viabilidad del proyecto desde la perspectiva financiera sin considerar impuestos en todos los escenarios independientemente de los comensales por mes siempre y cuando no sean menores a los del equilibrio.

5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

5.1 Estrategia de marca (Branding)

5.1.1 Postura de la marca La conquista Mulata

La Conquista Mulata es un servicio que pretende brindar una experiencia gastronómica única y novedosa a sus visitantes, priorizando la relación entre calidad, innovación y precio. Se establece la postura de la marca como un Branding 2.0 ya que el enfoque está asociado al sentir de los clientes donde lo más importante es:

- La satisfacción del cliente: el restaurante se centra en el cumplimiento de la promesa de valor, reconociendo necesidades y oportunidades que le permite ofrecer un servicio gastronómico de primer nivel.
- Comunicación de doble vía: para tal fin se disponen de diferentes canales de atención desde el primer contacto con el cliente. Esto para facilitar la comunicación, contribuyendo a la atención oportuna de requerimientos, canales como e-mail, teléfono, chat, y atención rápida en mesa, generan que los comensales se sientan escuchados, lo que permitirá brindar una experiencia memorable.
- El Consumidor como protagonista: para La Conquista Mulata, es fundamental que los clientes se sientan protagonistas de su historia, por lo que todos los esfuerzos están encaminados a brindar una experiencia de calidad.

5.1.2 Personalidad de la marca

La Conquista Mulata quiere ser reconocida como una marca de alto nivel pero asequible, distinguida por la calidad y la innovación. Una marca joven, con ganas de vivir experiencias nuevas y cercanas, con una personalidad fresca, aventurera, desparpajada y extrovertida.

5.1.3 Marca como símbolo

La marca La Conquista Mulata está enfocada en ofrecer un servicio gastronómico experiencial, con un modelo novedoso y en auge; catalogado como innovador y moderno. “Una marca es la combinación de nombre, símbolo, término y/o diseño que idéntica un producto o servicio. Las marcas constan de dos partes: el nombre y el logotipo de marca” (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 201).

El restaurante lleva como nombre La Conquista Mulata, la combinación semántica denota su combinación de significados.

Figura 4

Nombre del Restaurante



- **Conquista:** acción y efecto de conquistar. Ganar mediante operación un territorio, en la medida que se pretende la apropiación de un territorio por medio de una experiencia gastronómica, permitiéndole al comensal viajar por medio de sabores a diferentes culturas del mundo (RAE, 2021).

- **Mulata:** es el femenino de una persona nacida de negro y blanca, y refiere aquella mezcla de culturas que evocan la combinación de sabores y técnicas (RAE, 2021).

5.1.4 Logotipo de marca

El logotipo se construyó con la unión de los siguientes elementos representativos:

La fuerza de la palabra mulata es representada por un ave denominada “Mulata” o “María Mulata”. Tal como señala Ubaldo José Elles Quintana:

El nombre científico de la María Mulata es *Quiscalus Mexicanus* y pertenece a la familia *icteridae*, caracterizada por su color negro iridiscente y supremamente hermoso como un rizo de la noche; presenta dimorfismo sexual, en el sentido que el macho, de mayor tamaño que la hembra, es de color negro, iridiscente (Blogs El Universal, 2021)

A partir de esta caracterización, simbolizamos la libertad de volar y viajar por los diferentes sabores del mundo, tal como lo hace esta ave en sus procesos migratorios.

La brújula, es un instrumento que indica el rumbo, empleado por marinos, pilotos, cazadores, excursionistas y viajeros para orientarse (Tagüeña & Esteban, 2001)

La aceituna u oliva es el fruto del olivo (RAE, 2021), la Rama de olivo, representa un ingrediente insigne de la cultura gastronómica, y a su vez, el poder de transformación y versatilidad de los ingredientes.

Se presenta la construcción grafica que representa la marca La Conquista Mulata:

Figura 5

Logotipo



5.1.5 Brand visión “La conquista mulata”

La Conquista Mulata pretende llevar a que muchas más personas vivan el concepto de gastronomía experiencial, abrirse un espacio en la escena gastronómica capitalina como un restaurante novedoso y moderno, brindando siempre experiencias de calidad; nuestra visión es consolidarnos un referente gastronómico nacional de comida de primer nivel con precios asequibles.

5.1.6 Plataforma de Branding

Territorio de marca: la Conquista Mulata, pretende convertirse en un referente de gastronomía experiencial y creativa en Bogotá y Colombia, sobresaliendo de las diferentes alternativas

convencionales por su calidad, servicio y precios asequibles. La Conquista Mulata quiere ser asociada con calidad, creatividad, experiencia y asequibilidad.

5.1.7 Valores y atributos

Experiencia: se trata de crear una conexión emocional y sensorial entre la marca y el cliente, transformando el mero acto de comer en toda una experiencia que involucra todos los sentidos.

Calidad: experiencia y servicio superiores.

Precios justos: precios justos que generan cercanía con el cliente.

Creatividad: generamos experiencias únicas, innovadoras y diferentes, que invitan a quien las prueba a redescubrir la gastronomía.

Beneficios emocionales: La Conquista Mulata invita a vivir un viaje de sabores por diferentes regiones del mundo de manera innovadora, creativa y original.

Beneficios simbólicos: la comida de alto nivel no tiene que ser excesivamente costosa, La Conquista Mulata permite disfrutar de una experiencia única por un precio justo.

Beneficios funcionales: La Conquista Mulata es de todos y para todos, amantes de la gastronomía, familias con ganas de explorar alternativas diferentes, grupos de amigos que quieran compartir experiencias y todos aquellos que deseen celebrar una ocasión especial con una experiencia especial.

5.1.8 Declaración de posicionamiento

La Conquista Mulata promete una experiencia gastronómica que involucra los 5 sentidos, de manera creativa e innovadora; que, a diferencia de los demás restaurantes de este tipo, rompe la brecha de exclusividad ofreciendo precios justos y asequibles.

5.1.9 Arquitectura de marca

Modelo: la marca La Conquista Mulata presenta un modelo monolítico (Branded House) como marca única a nivel corporativo y comercial, sobre la cual brindamos los diferentes productos y servicios. (Echeverri Cañas, 2018). Este modelo le permite consolidarse como una promesa de marca para los usuarios que vivan o quieran vivir la experiencia gastronómica de La Conquista Mulata.

El alcance es conquistar un nicho de mercado particular y crear recordación, se planea concentrar todos los esfuerzos en generar de manera ágil y rápida el reconocimiento de los clientes.

5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

5.2.1 Análisis de Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades

5.2.1.1 Análisis interno. Debilidades:

- a) ¿Existe un equipo competente?

Verse como un restaurante de alto nivel ante los comensales para ello se debe hacer un plan de capacitaciones semanales donde se hagan reuniones con oportunidades de mejora y capacitar en servicio a la gente de *front costumer*.

- b) ¿Qué se hace peor que la competencia?

Se debe comparar el servicio, los platos, los costos, los valores agregados para tener preparadas estrategias y estar en condiciones iguales con la competencia, de esta manera no nos van a comparar y queremos generar experiencias diferentes basada en el buen servicio para diferenciarnos de la competencia.

Fortalezas:

- a) ¿En qué somos mejores que la competencia?

Nuestro nivel de precios es incomparable con el de la competencia. Un menú en La Conquista Multa puede costar \$200.000 pesos por persona manteniendo calidad y servicio y en el de la competencia oscila entre \$200.000 y \$600.000 pesos por persona.

b) ¿Es una referencia entre los restaurantes de experiencias?

Queremos ofrecer una experiencia diferente para gente que no cuenta con tantos ingresos libres. Es decir que accedan a una experiencia gastronómica de calidad diferente a un costo razonable. Donde la idea es presentar un restaurante inclusivo de óptima calidad.

5.2.1.2 Análisis externo

Amenazas:

a) El aumento del IPC disminuye los ingresos de los posibles compradores y hace que puedan ahorrar o gastar menos de sus ingresos en actividades diferentes a sus gastos fijos

b) La incertidumbre de todos los sectores de la economía debido a que gane un presidente de izquierda que tome políticas muy severas contra el sector de restaurantes.

Oportunidades:

a) ¿Hay posibilidades de crecer con un nuevo canal?

Los menús de experiencia restringen la posibilidad de crecer por medio de canales independientes al servicio en la mesa. Esto se debe a que cada plato está creado para elevar los 5 sentidos en el momento del consumo. Adicionalmente, cada plato está acompañado con una narrativa que permite que el comensal se transporte al país y entienda su manera de preparación. Parte del servicio que ofrecemos es educar a nuestros comensales a una forma nueva de consumo.

Para crear una experiencia en servicios de domicilio, se debería repensar la idea del restaurante y crear un menú adaptado para darle una experiencia a la persona que recibe el domicilio. Al inicio del restaurante esto no estará considerado como canal de ventas.

b) ¿Las tecnologías a futuro pueden incrementar las ventas?

Existe una tendencia a nivel mundial con el uso de robots a la mesa. Lo que causa novedad en los comensales y podría aumentar la demanda significativamente atrayendo nuevos comensales que quieras ser atendidos en la mesa por robots.

1) **Objetivos SMART**

- Conseguir reseñas positivas de 3 influenciadores en 1 mes.
- Crear logotipo de la empresa y la marca.
- Generar identidad de marca interna y externa.
- Ser tendencia en una revista de restaurantes en un plazo de 6 meses.
- Participar en 2 festivales de comida al año (festival organizado por Bogotá eats, alimentarte).

2) **Mensaje**

El mensaje debe ser claro y conciso: experiencia gastronómica de calidad a un precio asequible enfocado en que las personas tengan una experiencia más allá de un simple menú.

3) **Plan comunicación interna**

Para que el plan de comunicación externo funcione debemos enfocarnos primero en el interior. Estrategia como la de embajadores de marca de La Conquista Mulata enfocada en hacer trabajo en equipo con youtuberos e influenciadores para que den un mensaje y lleven la experiencia en sus redes a muchos seguidores con enfoques de estratos 3 y 4. La idea es que los empleados del restaurante también sean embajadores de marca y puedan llevar la imagen, los colores y el mensaje de gastronomía inclusiva al exterior.

4) **Plan de comunicación Externa**

Las siguientes acciones se consideran como estrategia de comunicación externa:

- a) Desayunos de medios: para invitar a periodistas y escritores gastronómicos a apreciar nuestros menús aprovechando que a esta hora no hay servicio de mesas a público.
- b) Invitación *foodies* con 4 millones de usuarios o más para que hagan videos y *reviews* sobre el restaurante, su experiencia y su oferta gastronómica.

5) Plan de Crisis:

Identificar alertas que puedan surgir:

- Plan de Crisis para clientes
 - a) Identificar el problema.
 - b) Escuchar al cliente y dejar que exprese todas sus emociones.
 - c) Proponer una solución llevándolo a que acepte una compensación por su daño.
 - d) Verificar que esté a gusto con la solución y el servicio dado.
- Plan de Crisis con producto:
 - a) Identificar el problema.
 - b) Buscar proveedores que manejen el mismo producto sin afectar significativamente el precio y la calidad.
 - c) Tener un listado de opciones para homologar productos.
 - d) Hacer verificaciones de inventarios regulares.
 - e) Reemplazar el producto faltante en el menor tiempo posible.

6) Plan de Crisis operacional

- a) Identificar el problema.
- b) Tener personal listo por si se requiere. En casos donde haya accidentes laborales, cuando se desborde la demanda, cuando tengas incapacidades medicas de varias personas al tiempo.

- c) El personal *back up* será repuesto por el mismo personal de mesas con incentivos salariales.

7) Crisis con empleados:

- a) Revisar la gravedad del problema.
- b) Escalar el problema al comité de convivencia.
- c) Iniciar proceso disciplinario si no se resuelve dentro del comité de convivencia.
- d) Acciones finales: despedido y removido de inmediato de su cargo con justa causa.

8) Gabinete de Crisis:

Sera conformado por el líder de cada área y su función será buscar soluciones a los problemas que se den en el restaurante. Estas personas deben destacarse en sus cargos ya que serán la cara a los problemas.

9) Tiempo de Gestión de respuesta:

Dependerá de la gravedad de la situación que se genere y la necesidad para el restaurante.

Grave: 24 horas

Media: 72 horas

Baja: 8 días hábiles.

10) Presupuesto gestión de crisis:

Dependerá de la necesidad, pero se tendrá presupuesto de contingencias por monto de \$ 1.000.000 COP mensuales. Si no se gastan serán sumados al fondo de contingencias.

5.3 Proceso de ventas y servicios

5.3.1 Prospección:

Dentro del proceso de ventas para La Conquista Mulata desarrollamos un *Buyer* persona con la finalidad de enfocar nuestra prospección en clientes que les guste la gastronomía. Identificar clientes potenciales, permite que toda nuestra estrategia de marketing tenga un propósito y genere un retorno en visitas nuevas.

5.3.2 Calificación de Leads:

Identificar el cliente objetivo y profundizarlo, le permite a La Conquista Mulata hacer del servicio y la atención cada vez más adaptada y específica a lo que el cliente espera. Calificar los *leads* permite al emprendimiento ofrecer a los contactos de las bases o a los *followers* de las redes sociales del restaurante, información para que consuman nuestros productos y se sientan identificados con ellos, lo que hará que nuestra estrategia de marketing sea más eficiente a la hora de enviarla a un posible consumidor.

5.3.3 El Mejor Mesero:

Generar en las personas que atiendan mesa el mejor servicio posible. Esta estrategia está en formar a los meseros del restaurante como si fuera un concurso donde el que mejor atienda a sus clientes va sumando puntos para una recompensa. Hacer sentir al cliente como si fuera siempre un usuario recurrente, que el restaurante conoce sus necesidades y está dispuesto a entregar todo por él.

5.3.4 Formar al personal:

El personal debe estar capacitado para cualquier tipo de cliente. El que sabe mucho y quiere sobresalir, debe ser manejado de tal forma que le haga sentir que es un gran conocedor y que sus comentarios son valorados y considerados en el restaurante. También ser el mesero formador que

lleva al cliente que nunca ha estado en una experiencia gastronómica a conocerla, amarla y llevarla en el ADN para que se vuelva un cliente recurrente.

Manejar a los clientes y enfocarlos en la experiencia para que la eleven al máximo debe estar en el ADN de los meseros de La Conquista Mulata. Para ello entrarán al programa formador de formadores.

5.3.5 Hacer que el producto suene diferente e innovador

Como la experiencia gastronómica del restaurante es innovadora y diferente. Lo primero que se debe hacer con los clientes es educarlos, mostrarles los beneficios y la propuesta de valor, que permite que tengan una experiencia, diferente y deliciosa accesible a sus bolsillos quitando la etiqueta de que solo la gente de dinero puede acceder a este tipo de menús en el mercado.

5.4 Investigación de mercadeo

5.4.1 Investigación de mercado secundaria

La Conquista Mulata parte de dos lineamientos como ejes principales, en el primero la novedad en el concepto gastronómico, y el segundo, los cambios y tendencias del sector económico considerando el impacto generado por la pandemia Covid-19 en el Sector Gastronómico en la Ciudad de Bogotá D.C.

En lo referente al concepto, durante las últimas décadas se ha reconocido la importancia de la innovación en la prestación de servicios (Hurtado Justiniano, 2017); en términos generales, la culinaria ha evolucionado a un servicio creativo con contenido intelectual y experto, considerándose cada vez más como expresión artística (Chossat, 2010).

La Gastronomía permite explorar las diferentes maneras de preparar o servir un plato de comida, también se adentra a la experiencia cultural, sensorial y la identidad de una región o país; en ella se conoce parte de su cultura, su idioma y lo que representa su sociedad.

La pandemia y el Covid-19 han impactado los diferentes sectores de la economía. Colombia no fue la excepción, por tal motivo es necesario analizar el antes y después de la pandemia ya que hoy presentamos innumerables desafíos para aprender del pasado y mejorar el futuro.

De acuerdo a cifras del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, al cierre del año 2019, el sector de Comercio, Hoteles y Restaurantes arrojó un balance positivo que dejó un crecimiento de 85,7 %, en comparación con el año 2018. Esto representó el 21,6 % de la inversión no minero-energética en el país y ubicó al sector en el tercer lugar, después de servicios financieros y actividades petroleras (MINCIT, 2020).

Asimismo, para el año 2021 el sector aportó un crecimiento del PIB en un 4 % en comparación con el año anterior (MINCIT , 2021). Aún con estas cifras positivas para los años antes de pandemia, el sector gastronómico aún presentaba grandes cifras de informalidad y poca innovación en la prestación del servicio, lo cual dificultaba la aplicación de los avances tecnológicos que se pudieran presentar en el entorno.

Se observa que los restaurantes que basan su funcionamiento en la informalidad no cuentan con recursos para innovar, trabajando tradicionalmente con menús básicos y corrientes y presentando solo servicio a la mesa.

Luego en el año 2020, el impacto que generó el Covid-19 tuvo una gran repercusión en todos los sectores económicos del país, especialmente el sector gastronómico, por los cierres y limitaciones impuestas para este tipo de establecimientos.

El subsector de restaurantes, catering y bares ocupa el segundo lugar entre los más afectados del sector servicios, registrando una reducción del 44% de los ingresos totales y solamente superados por la producción cinematográfica y de programas de televisión, según la encuesta y análisis de servicios más reciente publicada por el DANE (2022).

El sector gastronómico en Bogotá ha sido uno de los mayores afectados, según un informe de la Asociación Colombiana de la industria Gastronómica “Acodres” (2020) cerca de 18.000 restaurantes bogotanos cerraron durante el 2020 por cuenta del coronavirus. Según cifras presentadas en el mismo informe el sector gastronómico en Bogotá genera cerca de 236.000 empleos, de los cuales 140.000 se perdieron en ese año por la crisis generada por la pandemia (PYMAS, 2020).

Con el fin de contextualizar el panorama general del entorno colombiano, se debe tener en cuenta la incidencia del entorno internacional tanto de la región, América Latina y las principales economías mundiales, caracterizando su incidencia en la economía local; de esta forma, se analizarán cada uno de estos aspectos, para ser tenidos en cuenta en el presente estudio.

A continuación se presenta un análisis del macro entorno estratégico empresarial colombiano enfocado en el sector, en donde se hará un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, mediante el método PESTEL (El análisis PESTEL identifica los factores del entorno general que afectan a las empresas) (Desarrollo Sostenible, 2007).

Los ejes temáticos que se decidieron estudiar en cada uno de los factores son los siguientes:

Factores Políticos

Colombia es un Estado Social de Derecho organizado en forma de república unitaria con centralización política y descentralización administrativa, en donde el poder público se encuentra separado en tres ramas, legislativa, ejecutiva y judicial y diversos órganos de control. El presidente ejerce como jefe de estado y de gobierno a la vez, delegando sus funciones a los ministros del despacho (Corte Constitucional de Colombia, 2015 [1991]).

La política fiscal está enmarcada por una serie de reformas que, de un lado, contribuyen a garantizar la sostenibilidad fiscal en favor de la estabilidad macroeconómica y la generación de

empleo y, de otro, a impulsar el crecimiento de la economía y a lograr avances en productividad (Gestiopolis , 2001).

En materia de política fiscal:

Los graves impactos del Covid-19 en el crecimiento y el empleo comenzaron a disiparse en la segunda mitad de 2020, cuando las medidas de distanciamiento se flexibilizaron de forma gradual. En el tercer trimestre de 2020 la economía decreció un 9,0% anual, caída atenuada por el mayor dinamismo desde septiembre. Las ramas con menores restricciones en su operación, como la agricultura y las actividades inmobiliarias y financieras, presentaron un mejor desempeño, en tanto que el comercio, la construcción y la minería presentaron los mayores decrecimientos.

La demanda interna inició su recuperación desde abril gracias al mejor comportamiento del consumo de los hogares y al impulso sostenido del consumo público, mientras la inversión presenta una fuerte contracción, aunque con una tendencia favorable en la segunda parte del año. La política fiscal se orientó en 2020 a mitigar las consecuencias de la pandemia a través de un mayor gasto público. El déficit del gobierno central pasaría del 2,5% del PIB en 2019 al 8,9% del PIB en 2020, debido a una notable reducción de los ingresos tributarios. (CEPAL, 2020, pág. 1)

La caída en la actividad económica en 2020 afectaría la recaudación del impuesto al valor agregado de bienes duraderos y semiduraderos y el impuesto al consumo en restaurantes y bares y ventas de vehículos, sectores con las mayores afectaciones en sus ventas (CEPAL, 2020).

Los mecanismos de ajuste cíclico permitidos por la regla fiscal fueron precarios e insuficientes, por lo que el Gobierno los suspendió en 2020 y 2021, con dictamen favorable y unánime del comité consultivo de la regla fiscal (CEPAL, 2020).

Factores Económicos

Según el Banco Mundial:

La crisis económica causada por la pandemia del Covid-19 afectó gravemente la industria Colombia. Sin embargo, el conjunto de acciones que el gobierno y diferentes sectores adoptaron con el ánimo de proteger la empresa, los ingresos y el empleo han permitido una recuperación relativamente acelerada, con lo cual, en junio del 2021, alcanzó casi los mismos niveles de finales del 2019, a pesar de una contracción temporal debida a las restricciones de movilidad en abril y las protestas sociales en mayo. (Banco Mundial, 2021)

Sin embargo, Colombia se enfrentó a la crisis con retos preexistentes. La dinámica de la productividad ha frenado (en vez de apoyar) el crecimiento económico durante los últimos veinte años. Las exportaciones están mayormente concentradas en *commodities* no renovables (petróleo particularmente), lo cual incrementa la exposición de la economía a los choques externos. También, Colombia es uno de los países con mayor inequidad de ingresos e informalidad en el mercado laboral de Latinoamérica. Además, no obstante, una política fiscal atenta, la deuda del gobierno en relación al PIB vino subiendo desde el 2012, achicando el espacio para subir el déficit. (Banco Mundial, 2021)

Al analizar la economía colombiana, es perceptible una recuperación notable con relación a la pandemia, una fuerte respuesta de las políticas monetarias y fiscales ha logrado evitar una mayor contracción de los ingresos.

En este sentido la OECD sostiene que:

Políticas macroeconómicas sólidas están sentando las bases para una recuperación continuada, si bien serán necesarias medidas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las cuentas fiscales. Sin embargo, a más largo plazo, tanto el crecimiento como la

inclusión social se ven atrapados por debilidades en materia de políticas estructurales, que impiden que más de la mitad de la población activa acceda a empleos formales y a la protección social, al mismo tiempo que impiden que las empresas crezcan y mejoren su productividad. Romper este círculo vicioso permitiría a Colombia dar un salto significativo en sus niveles de bienestar. (OECD, 2022)

Factores Socio - Demográficos

Colombia está situada en América del Sur, tiene una superficie de 1.141.750 Km², por lo que puede considerarse un país grande; Colombia, tiene una población de 50.372.000 personas, se encuentra en la posición 29 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 44 habitantes por Km² (Expansión, 2022).

Colombia es la economía número 46 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2020 fue de 177.436 millones de dólares, con una deuda del 65,38% del PIB; el PIB per cápita de Colombia, en 2020, fue de 3.523 dólares, siendo un nivel de vida muy bajo en relación al resto de países del ranking de PIB per cápita, mostrándonos una media salarial entre la más baja del mundo (Expansión, 2022).

En lo que refiere al Índice de Desarrollo Humano o IDH, elaborado por las Naciones Unidas con el propósito de medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, registra que los colombianos se encuentran en el puesto 83.

En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Colombia este registra 39 puntos, así pues, se encuentra en el puesto 87 del ranking de percepción de corrupción formado por 180 países (Expansión, 2021).

Factores Tecnológicos

La tecnología puede ser implementada en cualquier tipo de negocio que exista en la actualidad, como herramienta para mejorar los procesos, agilizar tiempos, disminuir costos y cualquier otro tipo de situación.

Adicionalmente, la cobertura, acceso y aprovechamiento de las tecnologías de la Información y la Comunicación facilitan el acercamiento de las empresas a sus clientes, generando una mayor eficiencia en la comunicación, mejoramiento y atención de las necesidades del cliente; Colombia se encuentra distanciado de las economías avanzadas en cuanto al valor de los activos TIC dentro de su economía. Con base en la formación bruta de capital de equipo TIC, programas de informática y bases de datos del DANE, se puede calcular que el stock de capital TIC medido como porcentaje del PIB en Colombia desde 2014 a 2016 estuvo entre 4 y 5 %. Es decir, el valor de la infraestructura y dispositivos TIC que en un año están siendo usados en el proceso productivo, es algo menos del 5 % del valor de todos los bienes producidos en ese periodo (MinTIC, 2018).

Factores Ecológicos

Los comienzos del desarrollo sostenible a nivel mundial, se encuentra estrechamente ligados con el crecimiento económico. Es por eso, que se puede evidenciar el gran interés de los estados en impulsar proyectos viables, innovadores y de fortalecimiento en beneficio de la estabilidad y bienestar de la población, en los contextos económico, social y la transparente atención así como protección que se le debe otorgar al medio ambiente (*Romero, García, Gavidia, & Santana, 2020*)

Colombia es uno de los países más ricos en recursos naturales; por ello, la protección del medio ambiente en Colombia no ha sido ajena a las tendencias mundiales, adaptándolas a las diferentes condiciones del país; no obstante, Colombia afronta aún una serie de conflictos ambientales, según relevó Atlas Global de Justicia Ambiental en el marco del foro “Conflictos socio-ambientales en

el siglo XXI". Colombia tiene un problema de reconocimiento de conflictos ambientales, al no saber en dónde están, qué información existe y qué derechos tiene la gente. La evolución de la necesidad de conservación de nuestros recursos naturales avanza a la par de los cambios sociales, económicos, políticos y científicos.

Este factor es determinante para los consumidores que cada día son más conscientes de la problemática ambiental y la importancia de la preservación.

Ficha Técnica Encuesta

Considerando que no se cuenta con información censada actual que permita establecer criterios suficientes para la investigación de mercado, para La Conquista Mulata se ha realizado una investigación primaria utilizando el instrumento de encuesta, aplicada a habitantes de la ciudad de Bogotá D.C., de diferentes estratos socioeconómicos; permitiendo determinar aspectos relevantes para el proyecto.

Denominación: disposición de visita restaurante experiencia único menú- La Conquista Mulata.

Administración: aplicación mediante mensajería instantánea (WhatsApp).

Nivel de Aplicación: habitantes ciudad de Bogotá D.C.

Finalidad: observar la disposición de visita de un restaurante que ofrece una experiencia gastronómica con un único menú compuesto por siete pasos (entradas, fuertes y postres) y su maridaje (bebidas acompañantes alcohólicas y no alcohólicas), y que permita analizar la viabilidad en la creación de una sociedad encaminada a esta actividad económica y concepto, denotando la posibilidad de acceso a los niveles socioeconómicos 3 y 4 de la ciudad de Bogotá D.C.

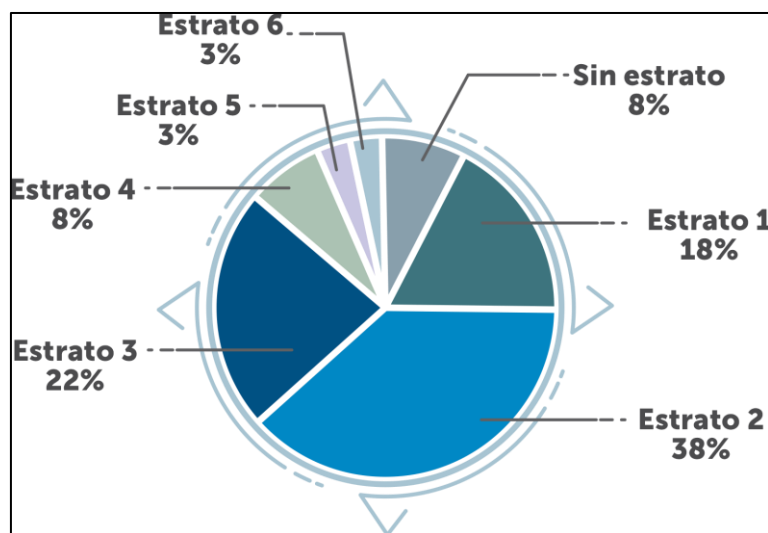
Baremación: se definieron cada una de las preguntas dirigidas a los habitantes de la ciudad de Bogotá, con el fin de conocer básicamente la finalidad objeto del estudio, desarrollando el instrumento mediante 7 preguntas cerradas, usando escalas de frecuencia y valor.

Población: según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, a través del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, se estima en Bogotá, una población de 7.181.469 habitantes, ubicados en las 20 localidades: Usaquén, Chapinero, Santa Fe, San Cristóbal, Usme, Tunjuelito, Bosa, Kennedy, Fontibón, Engativá, Suba, Barrios Unidos, Teusaquillo, Los Mártires, Antonio Nariño, Puente Aranda, La Candelaria, Rafael Uribe Uribe, Ciudad Bolívar y Sumapaz. Esta última localidad es la que tiene mayor extensión (78.096 hectáreas) y es la única completamente rural. La Candelaria, por su parte, es la que ocupa menos terreno (206 hectáreas) (Secretaría Distrital de Gobierno, 2019).

Duración de la encuesta: 30 minutos aproximadamente

Figura 6

Estratos en Bogotá por porcentaje

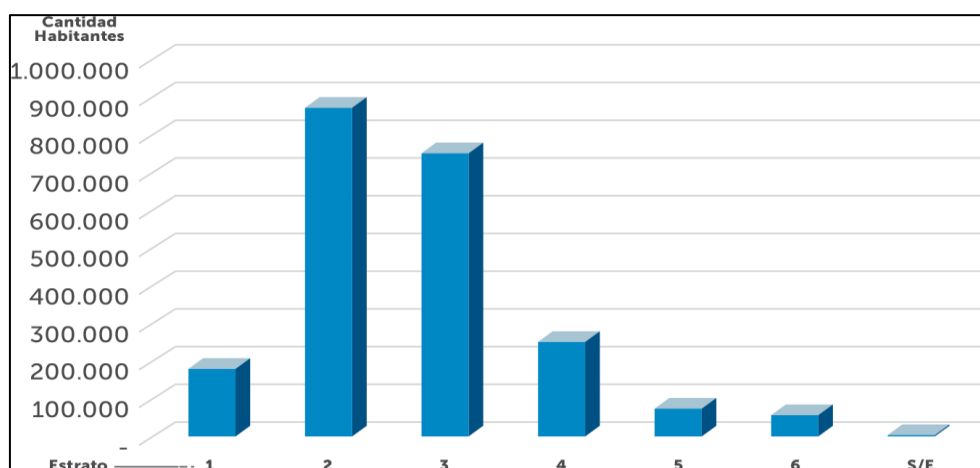


Nota: Caracterización de usuarios y grupos de valor en el año 2019. Tomado de la Secretaría Distrital de Gobierno, Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

De igual forma, de acuerdo con los hogares con acceso a servicios públicos encontramos que la población del estrato 3 suma 810.356 habitantes y por el estrato 4 su cantidad es de 263.774 habitantes, así como se ilustra en la figura 7.

Figura 7

Estratificación de la población bogotana



Nota: Elaboración propia. Datos tomados de Censo Nacional de Población y Vivienda 2018.

Muestra

Con la información anterior y teniendo en cuenta que La Conquista Mulata proyecta enfocar su segmento de mercado en los estratos 3 y 4, se determina la población objeto de estudio es el total de habitantes censado en los estratos 3 y 4, siendo un total de 1.074.130. Para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, aplicaremos la fórmula propuesta por Murray y Larry (2005),

Figura 8*Formula de Murray y Larry*

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \cdot N}{4E^2 \cdot (N - 1) + z_{\alpha/2}^2}$$

El número 354 se obtiene al considerar, para un nivel confianza de 94%, la desviación media de 1.96, y un margen de error de 5%, a partir de lo que puede realizarse el siguiente cálculo:

Como resultado, obtenemos que con una muestra aleatoria de 354 individuos se pueden alcanzar resultados con una alta precisión para el nivel de confianza y el margen de error previamente establecido.

Tabla 14*Muestra*

Variables	Introducir valores:
Nivel de confianza deseado (Z)=	94 %
Tamaño del universo (N =	1.074.130
Proporción de población (p) =	0.5
Error deseado (e) = +/-	5 %
Resultado:	
<i>Muestra (n)=</i>	354

Encuesta Aplicada***Nombre:******Estrato:******Edad:***

1. ¿Estratificación socioeconómica a la cual pertenece?

1. Estrato 1

—

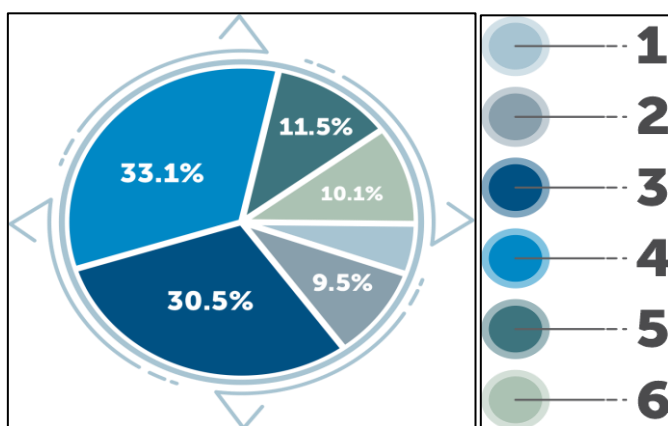
2. Estrato 2 _____
 3. Estrato 3 _____
 4. Estrato 4 _____
 5. Estrato 5 _____
 6. Estrato 6 _____
2. ¿Con qué frecuencia usted visita restaurantes al mes?
1. De 1 a 4 veces _____
 2. De 4 a 8 veces _____
 3. Más de 8 veces _____
3. ¿Al momento de elegir un restaurante cuál es su opción de preferencia?
1. Clásico - Tradicional _____
 2. Innovador - Diferente _____
 3. Las dos opciones _____
4. ¿Estaría dispuesto a visitar un restaurante que ofrezca una experiencia gastronómica con un único menú, que se compone de diferentes pasos?
1. Si _____
 2. No _____
5. Cuánto estaría dispuesto a pagar por una experiencia gastronómica completa de 7 pasos (entradas, fuertes y postres) y su maridaje (bebidas acompañantes alcohólicas y no alcohólicas)
1. De 100.000 a 120.000 mil pesos por persona _____
 2. De 120.000 a 150.000 mil pesos por persona _____
 3. De 150.000 a 180.000 mil pesos por persona _____
 4. Más de 180.000 mil pesos por persona _____
 5. No estaría dispuesto a pagar por este tipo de concepto _____

Este cuestionario está elaborado de tal forma que las preguntas permiten establecer criterios para la medición del mercado objetivo; mediante el encabezado del instrumento, los datos del encuestado y la pregunta No. 1, Se establece la concentración de la población, el interrogante 2, establece la frecuencia de visita a restaurantes, el interrogante 3, determina el tipo de restaurante de preferencia, las preguntas 4 y 5, permiten parametrizar las consideraciones frente al acceso al servicio ofrecido y la disposición de costos a asumir.

Análisis de estudio

Figura 9

Estratificación socioeconómica



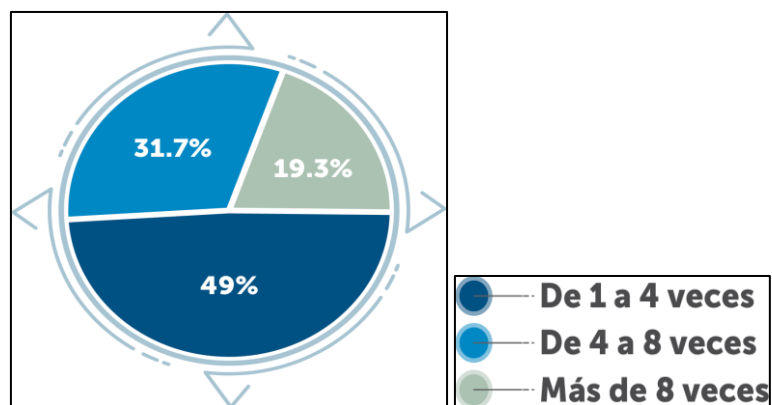
De acuerdo con la información obtenida se estableció que del cien por ciento de la población, el 33.1% de los encuestados corresponde al estrato socio – económico 4, el 30,5% de dicha población está ubicada en zonas de estrato 3, para el estrato 2, le corresponde 9,5%, y el resto pertenece un 11.5% para el estrato 5 y un 10.1% del estrato 6.

De lo anterior podemos concluir que tenemos una población importante en los estratos 3 y 4, representada en el 63,6% de la muestra, siendo este el mercado objetivo de la conquista mulata.

Es importante destacar que este proyecto tiene un mercado mucho más amplio que los restaurantes que ofrecen conceptos similares; considerando, que ellos se enfocan por su costo, en los estratos 5 y 6 los cuales representan el 21% de la muestra.

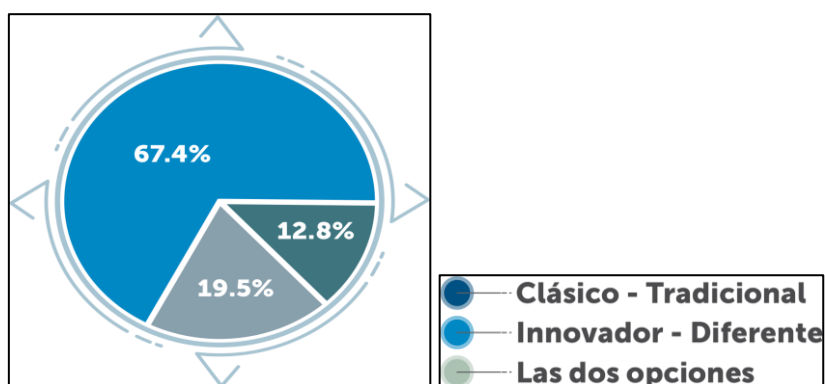
Figura 10

Frecuencia mensual de visita a restaurante

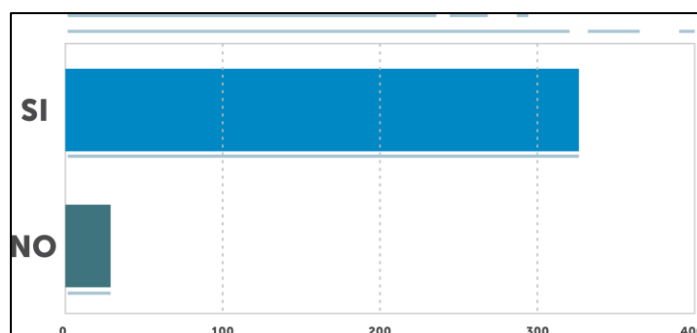


Al analizar la frecuencia de visita restaurantes se estableció que el 49% de los encuestados visita más de 8 veces restaurantes, el 31,7% de los encuestados asiste entre 4 y 8 veces y de 1 a 4 veces el 19.3% del total de encuestados.

La información permite observar que, dentro de los hábitos de consumo de servicios gastronómicos, el 51% de la población en Bogotá visita más de 4 veces restaurantes, con lo cual registramos una alta demanda del servicio.

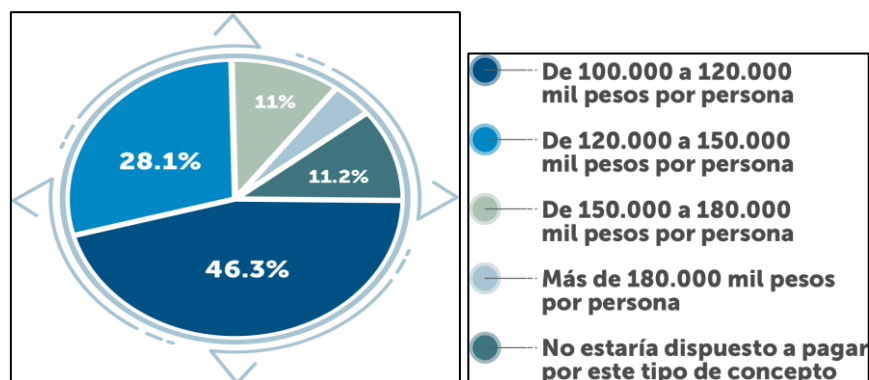
Figura 11*Preferencia gastronómica*

Con el fin de establecer el tipo de restaurante de preferencia de los encuestados se determinó el 12,8% elige un restaurante tipo clásico – tradicional, el 19,8% prefiere un restaurante innovador y diferente, entre tanto el 67,4% considera que podría asistir a cualquiera de las dos opciones de restaurante.

Figura 12*Interés en el concepto de negocio*

La decisión de consumo indica que el 92% de los encuestados estarían dispuestos a visitar un restaurante que ofrece una experiencia gastronómica con un único menú, compuesto de diferentes etapas, mientras que solo el 8% no lo haría.

Es de gran relevancia destacar el alto interés y la percepción positiva en la idea de negocio de La Conquista Mulata.

Figura 13*Disposición al gasto*

Con el fin de establecer el precio dispuesto a pagar por la experiencia presentada por La Conquista Mulata, se estableció que el 48,3% estaría dispuesto a pagar entre \$100.000 y \$120.000, el 28,1% pagaría entre \$120.000 y \$150.000, el 11% entre \$150.000 y \$180.000, y el 11,2% no estaría dispuesto a pagar por este tipo de concepto.

Así pues, tenemos que el 46,3% no puede o no estaría dispuesto a pagar más de \$120.000 pesos por la experiencia.

Segmento del mercado: La Conquista Mulata, pretende expandir la experiencia gastronómica creativa experiencial a los estratos 3 y 4, considerando que en la actualidad los restaurantes que ofrecen servicios similares se encuentran enfocados a una población con ingresos económicos considerablemente altos, rompiendo la barrera del precio y consolidándose como una propuesta inclusiva, sólida y atractiva.

Análisis de los competidores: en Colombia, el subsector de restaurantes, catering y bares ocupa el segundo puesto entre los más afectados del sector servicios, con una disminución del 44% de sus ingresos totales y solamente superados por la producción cinematográfica y programas de televisión. Según la más reciente Encuesta Mensual de Servicios publicada por el DANE (2022),

las cifras de restaurantes que han tenido que cerrar es alarmante, se perdieron 320.000 empleos directos, según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres).

Aunque esta ha sido una alternativa para el gremio, operativamente es más complicada por la logística que implica el servicio a domicilios. Las dinámicas cambian y la gastronomía pierde su esencia. Esto, sin contar que hay restaurantes especializados en tipos de comidas que no son aptas para dicho modelo de ventas.

Un año después de que el sector gastronómico nacional reportara el cierre de más de 20.000 establecimientos por cuenta de la pandemia global de Covid-19, un tsunami sin precedentes para esta industria en Colombia, el 2021 finaliza convertido en el año más feliz, al menos en materia de premios, que haya vivido nuestra gastronomía en toda su historia. La lista es larga, pero basta con señalar que la lluvia de galardones comenzó en abril con el primer restaurante colombiano en ganar una estrella Michelin: la sede en Washington de El Cielo, y concluyó en este diciembre con otra estrella Michelin para un restaurante que hace cocina colombiana de autor en Madrid: el restaurante Quimbaya, dirigido por el chef Edwin Rodríguez. A lo que hay que sumar que el chef bogotano Juan Quintero, a cargo de la cocina de IL Poggio Rosso, en el hotel Borgo San Felice, en la zona vitivinícola del Chianti, en Italia, conservó la estrella Michelin que había obtenido el año pasado (El Tiempo, 2021).

5.5 Estrategia de mercado

5.5.1 Producto, Descripción y características del servicio

El restaurante La Conquista Mulata se caracteriza por ofrecer una experiencia gastronómica creativa única, con la cual desde la mesa se podrá viajar por sabores de diferentes regiones del mundo.

La propuesta de menú no es tradicional, no hay platos específicos y se divide en tiempos gastronómicos que juegan con los sentidos e invitan al comensal a sentir diferentes emociones con cada plato, su técnica e historia.

Cada tiempo gastronómico se encuentra inspirado en una región del mundo, y se elabora por manos colombianas fusionando sabores y combinando técnicas tradicionales y creativas; a decisión del comensal el menú podrá ser acompañado o no con su respectivo maridaje que ha sido seleccionado y preparado con el objetivo de preparar el paladar, resaltar los sabores y enlazar los tiempos.

Cada tiempo gastronómico se encuentra acompañado de una narrativa, que hace parte de la experiencia con la cual contamos de manera breve pero sucinta el origen geográfico del plato inspiración, los sabores o ingredientes usados y la técnica usada; con esto, también generamos una cultura gastronómica de aprendizaje.

La Conquista Mulata pretende por medio de precios justos, brindar la posibilidad de acceso a que una mayor población conozca y pueda disfrutar de la gastronomía creativa de primer nivel; pretendiendo así, posicionarse en Bogotá como el primer restaurante de este tipo.

5.5.2 Distribución y Promoción

El canal de distribución será directo, dado que es un servicio que se presta directamente al comensal en la mesa.

En cuanto a la promoción, se utilizará mecanismos directos de promoción tales como folletos, página web, redes sociales, telemarketing y se garantizará la calidad del servicio, con el fin de obtener la mejor publicidad, la voz a voz, basándose en referidos y la recomendación personal de nuestros clientes.

5.5.3 Barreras de entrada

Preferencias del consumidor: las preferencias de los consumidores ya están establecidas. La gastronomía experiencial es una nueva tendencia, donde los chefs experimentan en sus creaciones un mix entre la comida y la ciencia. Llevando a los comensales a que tengan una experiencia diferente al degustar la comida y la forma como la consumen.

En la encuesta realizada con fines académicos elaborada para el plan de negocios, se observan la preferencia de las personas al momento de elegir un restaurante. Encontrando que un 19.8 % prefieren como opción un restaurante innovador- diferente. El 67.4% no tienen una preferencia específica ya que se adaptan a cualquier concepto y un 12.8 % prefiere un restaurante clásico-tradicional.

Es por eso que se considera una barrera de entrada, ya que se tiene como reto crear una nueva forma de consumo; es decir, un consumo consciente, donde se explica al comensal la preparación y las variaciones realizadas en la experiencia a los menús. Para lograr que ese 12.8% que prefiere un restaurante clásico-tradicional abra sus opciones de elección a restaurantes con nuevas experiencias de gastronomía.

5.5.4 Situación política actual

La situación política actual, es un tema que preocupa a todos los sectores de la economía. Los restaurantes no son la excepción, ya que si gana un presidente que aumente los impuestos o elija medidas económicas fuertes, donde parte de los aportantes de una posible reforma tributaria sean los restaurantes, puede ser un riesgo para la inversión en este sector.

5.5.5 Ubicación

La ubicación es un factor importante para la operación de un restaurante. Puede considerarse como una barrera de entrada si no cuenta con las condiciones necesarias para su funcionamiento,

lo que ocasionara la inversión inicial sea más grande de lo presupuestado. Adicionalmente, ubicarse en un punto estratégico, donde haya más competidores y restaurantes, permitirá que lleguen más comensales de forma natural y esto ayudara a que no sea una barrera de entrada al mercado, ya que, si el restaurante se ubica en un sector solitario, será más complicado y costoso su posicionamiento.

5.5.6 Marketing

La cantidad de marketing al comienzo del restaurante puede ser una barrera de entrada. Las estrategias de marketing a veces son difíciles de enfocar y costosas, esto se debe a que se debe identificar muy bien al cliente foco, para que todo este enfocado en él. Como plan de acción, para minimizar el impacto de esta barrera en la sección 2.4 de portafolio de clientes, se construyó un *buyer* persona con la finalidad de que toda la estrategia de marketing se enfoque de una manera asertiva y veamos una retorno de la inversión con ellos y que se traduzca en clientes, que generen contenido en redes, aumenten nuestra reputación y de esta manera se cree un voz a voz que atraiga más clientes.

5.5.7 Competidores claves

Serán restaurantes que ofrezcan un menú gastronómico de experiencia, de estos hemos identificado 4 que en la actualidad ofrecen en sus restaurantes un único menú de experiencia, enfocado en estimular los 5 sentidos a través del menú ofrecido:

- 1) Frenessí: Valor costo experiencia: \$598.400 con maridaje
- 2) Prudencia: Valor Costo experiencia \$200.000 con maridaje
- 3) El cielo Restaurante: Valor Costo Experiencia \$355.320 + 170.200 maridaje
- 4) Leo Cocina y Cava: Valor Costo de la experiencia \$ 650.000 con maridaje con alcohol

Tabla 15*Plan de recopilación de datos del competidor*

<i>Competidores</i>	<i>Menú</i>
Frenesí	598,400.00
Cielo	525,520.00
Leo	495,000.00
Prudencia	200,000.00

Con los principales datos de los competidores, realizamos el análisis competitivo para comparar el proyecto de emprendimiento¹⁰.

Tabla 16*Análisis competitivo*

Factor	La Conquista Mulata	Frenesí	Cielo	Leo	Prudencia	Importancia del Cliente
Productos	F	F	F	F	F	1
Precio	F	D	D	D	F	1
Calidad	F	F	F	F	F	1
Selección	D	D	D	D	D	3
Servicio	F	F	F	F	F	1
Estabilidad	D	D	F	F	F	3
Experticia	D	D	F	F	F	3
Reputación	D	D	F	F	F	2
Localización	F	F	F	F	F	2
Apariencia	F	F	F	F	F	1

¹⁰ Ver tabla numero 2

Métodos de venta	F	F	F	F	F	2
Publicidad	D	F	F	F	F	2
Imagen	F	F	F	F	F	2

Nota: Para cada factor enumerado en la primera columna, evalúe si cree que es una fortaleza o una debilidad (F o D) para su negocio y sus competidores. Luego, clasifique la importancia de cada factor para su cliente objetivo en una escala del 1 al 5 (1 = muy importante; 5 = no muy importante). Utilice esta información para explicar sus ventajas y desventajas competitivas.

5.5.8 Precios

Para la fijación de precios es necesario establecer objetivos realistas, medibles y alcanzables, ya que la idea es ganar dinero por el margen de utilidad, el volumen o alguna combinación de los dos (Ferrell & Hartline, 2012). En la sección de “Productos & Servicios” se definieron 2 estrategias u objetivos para la determinación del precio:

- Fijación de los precios en función del costo.
- Fijación de precios en atención a la competencia.

Estas dos estrategias permitieron establecer un rango de precios a ser considerado dentro de las encuestas realizadas al público objetivo, en donde el rango de 100,000 COP a 120,000 COP alcanzó el 46.3%, seguido por el rango de 120,000 COP a 150,000 COP con el 28.1%. Con base en esto se realizó una tabla para determinar la relación Costo/Precio y dentro del rango preferido por los consumidores se determinó que la mejor opción es la número 3 donde el precio de venta es de 120,000 COP, teniendo así una relación costo/precio del 43% con un margen del 57% para cubrir los costos no operacionales.

Tabla 17*Relación costo/ precio*

	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5	Opción 6	Opción 7	Opción 8	Opción 9
Precio Base	100.000,00	110.000,00	120.000,00	130.000,00	140.000,00	150.000,00	160.000,00	170.000,00	180.000,00
Costo Menú Base	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00
%	52%	47%	43%	40%	37%	35%	33%	31%	29%
Costo/Precio									
% Margen	48%	53%	57%	60%	63%	65%	68%	69%	71%

Si comparamos el precio elegido para la Conquista Mulata con el precio de los competidores directos, es decir, otros restaurantes con menús experienciales, se identifica que el precio establecido para el menú de La Conquista Mulata es más bajo y ofrece casi los mismos tiempos para el comensal, ya que estos restaurantes están diseñados para estratos 5 y 6.

Tabla 18*Plan de recopilación de datos del competidor*

<i>Competidores</i>	<i>Menú</i>
Frenessí	598,400.00
Cielo	525,520.00
Leo	495,000.00
Prudencia	200,000.00
<i>Precio promedio</i>	<i>545,730.00</i>

Nota: El precio promedio de la competencia es un 76% mayor al precio establecido haciendo que el menú y la propuesta de La Conquista Mulata sea atractiva para el estrato 3 y 4 como grupo focal y para el resto de los estratos por temas de calidad y servicio al cliente.

Para La Conquista Mulata el servicio al cliente es fundamental y por eso la relación precio calidad será determinante a la hora de la experiencia gastronómica, la idea del restaurante es hacer que las personas de estratos 3 y 4 tengan un servicio y una comida de calidad pagando un precio justo.

Tabla 19

Estrategia de precios

Nombre del emprendimiento:		La Conquista Mulata
Señale ¿Cuál de las siguientes estrategias de precios empleará?		
Costo Plus	Basado en Valor	Otro: Modelo de precios mixto basado en el costo base del menú y la disposición del mercado objetivo frente a un rango de precios.
Aplica Parcialmente	No Aplica	
Para la determinación del precio del menú de la Conquista Mulata se consideraron 3 aspectos fundamentales:		
<p>Costo del Menú base: Al ser un restaurante con un único menú establecido, esto permite que el costo de producción sea estable y que el margen de ganancia este sobre el 50%.</p> <p>Resultado del rango de precios que el cliente objetivo está dispuesto a pagar: Luego de las encuestas realizadas el rango con mayor aceptación fue de 100k a 120k COP seguido por el rango de 120k a 150k COP, dando una idea de que la media entre esos 2 rangos era la óptima.</p> <p>Precios de la competencia: Analizar los precios de la competencia nos ayudó a reafirmar que se puede entregar un servicio y un producto de calidad con un precio justo.</p>		

5.5.9 Canales de distribución

El canal de distribución elegido para La Conquista Mulata es el de venta directa. La venta directa consiste en hacer llegar el producto al consumidor a través de vendedores propios o agentes comerciales. En el caso del restaurante el punto de distribución es el local situado en el Park Way y los vendedores son los trabajadores de planta que se encuentren activos en el turno. Estos serán los encargados de recibir al comensal y brindarle una experiencia desde el momento de su llegada a las instalaciones hasta el momento de salida.

La ubicación del restaurante es estratégica ya que el Park Way es una zona reconocida por tener varios restaurantes y galerías de arte. Adicional, como se mencionó anteriormente, el Park Way cuenta con buena conexión de transporte para el fácil arribo de los clientes.

Figura 14

Canal de distribución



Adicional se considerará un canal digital:

- Blog corporativo con recetas para los comensales que les llegue a su correo semanal como news letter.
- Manejo de redes sociales: Twitter, Instagram, Facebook Y Tik Tok.

- Publicidad en medios Tradicionales: Revistas de gastronomía, páginas de reseñas de comidas y restaurantes.

5.6 Red de contactos

La Conquista Mulata ha definido una serie de contactos que permitirán dar a conocer, difundir, obtener socios estratégicos y posicionar la marca dentro del mercado, para tal fin se ha definido la siguiente estrategia:

1) Manejo de redes sociales y publicidad en redes, en este aspecto se realizará la creación de perfiles en las principales redes sociales, se buscarán contactos de perfiles de personas naturales, agremiaciones y competidores. Así mismo, se pagará el servicio de publicidad en redes sociales, donde se publicará elementos llamativos que permitan crear recordación en los usuarios de las redes sociales.

2) Contacto de blogueros e influenciadores en redes sociales, en este punto se busca que las personas que trabajan en estos medios den a conocer a La Conquista Mulata, mediante sus actividades que publican en sus redes y llegan a sus seguidores.

3) Contacto de blogueros especializados, tales como: My Colombian Cocina¹¹, Vinzeta Cocina Colombiana¹², Recetas de Comida Colombiana¹³ y Blogs de Gastronomía de El Espectador¹⁴, entre otros.

¹¹ <http://www.mycolumbiancocina.com/blog>

¹² <https://vinezeta.com.co/cocina-colombiana/>

¹³ <https://comidadecolombia.blogspot.com/>

¹⁴ <https://blogs.elespectador.com/gastronomia>

4) Publicaciones en medios especializados de gastronomía, como Revista Buen Gusto, Periodismo Gastronómico Colombiano, Revista la Barra, Revista Credencial, entre otros.

5) Es necesario la asociación en agremiaciones como ACODRES Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, ASOBARES Asociación de Bares de Colombia, ACOTUR Asociación Colombiana de Turismo Responsable.

6) En la actualidad se cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bogotá, mediante el Cluster Bogotá Alimentos y Gastronomía.

6. Conclusiones

1) La industria gastronómica en nuestro país es uno de los sectores más dinámicos, solo en el 2020 se cerraron más de 29 mil restaurantes y bares en el país, pero también se crearon 30.155 (Bancolombia, 2021), es por ello que el concepto del negocio y su propuesta de valor adquiere un papel trascendental, en la consolidación de un nuevo proyecto de este tipo.

2) La ventaja competitiva de La Conquista Mulata, resulta ser precisamente, ofrecer un concepto nuevo en la gastronomía colombiana con una propuesta de valor de accesibilidad y precio justo, lo que sin duda marca un factor diferencial.

3) Este proyecto aplicado empresarial se construyó tomando como eje central el cliente, analizando de manera acuciosa los elementos organizacionales, el análisis de mercado, la operación y la estrategia de marca; permitiéndonos constatar una estructura operable.

De esta manera, se describe un conjunto de características y condiciones; evaluando la mayor cantidad de factores que pueden garantizar la ejecución óptima del proyecto.

4) En lo que respecta al análisis de mercado, la investigación primaria muestra en síntesis que La Conquista Mulata resulta ser un concepto gastronómico altamente atractivo, con una oportunidad de mercado sólida y segmento definido.

5) Un factor trascendental es la viabilidad financiera, se evidencia que efectivamente este proyecto puede desarrollarse en los estratos 3 y 4, debido a que las cifras muestran un retorno del 63% con la recuperación de la utilidad. Adicionalmente, se evidencia que los costos fijos y variables se cubren en su totalidad con el ingreso estimado al precio base establecido; siendo así un proyecto sostenible, no solo con capacidad de generar utilidades a corto plazo, sino con la oportunidad de consolidarse como una de las empresas más fuertes de la cocina experiencial.

6) En definitiva, La Conquista Mulata tiene el potencial y capacidad como proyecto para generar una experiencia de viaje de sabores por diferentes regiones del mundo de manera innovadora, creativa y original.

7. Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2022). *POT - Bogotá Reverdece 2022-2035*. Obtenido de <https://bogota.gov.co/bog/pot-2022-2035/>
- Banco Mundial. (6 de Octubre de 2021). *El Banco Mundial en Colombia*. Obtenido de Colombia: panorama general: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- Bancolombia . (11 de Junio de 2021). *Perspectivas Económicas* . Obtenido de ¿Cómo les fue a los bares y restaurantes colombianos en 2020 por la pandemia?: <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/perspectivas-economicas/como-les-fue-a-bares-y-restaurantes-colombianos-2020-por-pandemia#:~:text=Durante%202020%20se%20cerraron%20m%C3%A1s,pero%20tambi%C3%A9n%20se%20crearon%2030.155>.
- Blogs El Universal. (10 de Enero de 2021). *La María Mulata : Un Ave Bochinchera, Aguerriada y Solidaria...En Peligro*. Obtenido de Ubalo José Elles Quintana: <https://www.eluniversal.com.co/blogs/es/patrimonio-siglo-xxi/la-maria-mulata-un-ave-bochinchera-aguerriada-y-solidariaen-peligro>
- CEPAL. (2020). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, Colombia*. Santiago: Naciones Unidas.
- Chossat, V. (2010). Author's right and creativity incentives: The case of gastronomy. *OMI research centre*, 1-12. Obtenido de dime-eu.org/files/active/0/ChossatPAPER.pdf
- Corte Constitucional de Colombia. (2015 [1991]). *Constitución Política de Colombia* (Actualizada con los Actos Legislativos a 2015 ed.). Bogotá. Obtenido de <https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- DANE . (Febrero de 2022). *Encuesta Mensual de Servicios (EMS)*. Obtenido de Información febrero 2022: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-servicios-ems>
- DANE . (Febrero de 2022). *Encuesta Mensual de Servicios (EMS)*. Obtenido de Información febrero 2022: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-servicios-ems>

- Desarrollo Sostenible. (16 de Mayo de 2007). *Blogger*. Obtenido de SELLO VERDE o ECOSELLO: <http://desarrollososteniblepoli.blogspot.com/>
- Echeverri Cañas, L. M. (2018). El plan de marketing . En F. Juárez, *Principios de Marketing* (págs. 23-46). Bogotá : Editorial Universidad del Rosario .
- El Tiempo. (25 de Diciembre de 2021). *Gastronomía*. Obtenido de El año de oro de la gastronomía colombiana: <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/gastronomia-colombiana-estrellas-michelin-y-otros-reconocimientos-en-2021-641306#:~:text=Un%20a%C3%B1o%20despu%C3%A9s%20de%20que,premios%2C%20que%20haya%20vivido%20nuestra>
- Erazo, C. P., García, J., Rama, M. d., & Mora, V. (2019). Gastronomía Creativa. Análisis de la producción científica. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(1), 61-79.
- Esparza, N., Walker, E., & Rossman, G. (2013). Trade Associations and the Legitimation of Entrepreneurial Movements: Collective Action in the Emerging Gourmet Food Truck Industry. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, II(43), 143-162.
doi:DOI:10.1177/0899764013512723
- Expansión. (2021). *Cuentas Nacionales de Gobierno* . Obtenido de Índice de Percepción de la Corrupción: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/colombia>
- Expansión. (Abril de 2022). *Economía y datos de los países*. Obtenido de Colombia: Economía y demografía: <https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia>
- Ferrell, O., & Hartline, D. M. (2012). *Estrategia de marketing*. México, D.F: Cengage Learning Editores, S.A. .
- Gestiopolis . (20 de Abril de 2001). *Marketing* . Obtenido de Venta directa, venta indirecta y sistemas de distribución ¿qué son?: <https://www.gestiopolis.com/venta-directa-venta-indirecta-y-sistemas-de-distribucion-que-son/>
- Guía de trámites y servicios Bogotá. (23 de Febrero de 2022). *Información sobre solicitud de concepto sanitario para establecimientos comerciales*. Obtenido de <https://bogota.gov.co/servicios/guia-de-tramites-y-servicios/informacion-sobre-concepto-sanitario-para-establecimientos-comerciales>

- Hurtado Justiniano, M. N. (2017). *Innovación y servicios experienciales: el rol del arte multidisciplinario en la gastronomía creativa. Tesis Doctoral*. Barcelona : Universitat de Barcelona .
- ICONTEC. (22 de Julio de 2005). *Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación*. Obtenido de Norma Sanitaria de Manipulación de Alimentos:
https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-11/NTS_USNA007.pdf
- La República. (27 de Mayo de 2019). *Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia*. Recuperado el 28 de Marzo de 2022, de Actualidad:
<https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>
- LAB, B. (19 de Noviembre de 2014). *NEUROMARKETING El principio de los tres cerebros*. Jürgen Klarić. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=NObYuHllPeo>
- Lee, A. H., Wall, G., & Kovacs, K. S. (2016). Food clusters and creative tourism development: A conceptual framework. *The Journal of Rural and Community Development*, 2(11), 72-88.
- Legis . (2022). *Código Básico de Comercio 2022*. Bogotá : Legis Editores.
- Leng Khoo, S., & Badarulzaman, N. (2014a). Factors Determining George Town as a City of Gastronomy. *Tourism Planning and Development*, 4(11), 371-386.
 doi:DOI:10.1080/21568316.2013.874365
- Leng Khoo, S., & Badarulzaman, N. (2014b). Branding George Town world heritage site as city of gastronomy: prospects of creative cities strategy in Penang. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, 3(8), 322-332. doi:DOI:10.1108/IJCTHR-08-2012-0065
- Ley 1258. (5 de Diciembre de 2008). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. D.O No. 47194.
- Lin, M.-H., Chen, H.-G., & Liu, K. (2017). A Study of the Effects of Digital Learning on Learning Motivation and Learning Outcome. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 3553-3564. doi:<https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00744a>
- MINCIT . (20 de Noviembre de 2021). *Noticia de Turismo*. Obtenido de \$9,1 billones alcanzó el PIB de alojamiento y servicios de comida en el tercer trimestre del año:

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/pib-de-alojamiento-en-el-tercer-trimestre-del-ano>

MINCIT. (5 de Marzo de 2020). *Noticia de Turismo*. Obtenido de En 2019, inversión en comercio, hoteles y restaurantes creció 85,7 %:

[https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/inversion-en-hoteles-y-restaurantes-crecio-85-](https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/inversion-en-hoteles-y-restaurantes-crecio-85-7#:~:text=El%20sector%20tur%C3%ADstico%20sigue%20dando,millones%2C%20en%20comparaci%C3%B3n%20con%202018.)

[7#:~:text=El%20sector%20tur%C3%ADstico%20sigue%20dando,millones%2C%20en%20comparaci%C3%B3n%20con%202018.](https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/inversion-en-hoteles-y-restaurantes-crecio-85-7#:~:text=El%20sector%20tur%C3%ADstico%20sigue%20dando,millones%2C%20en%20comparaci%C3%B3n%20con%202018.)

MinTIC. (2018). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de Plan TIC 2018-2022:

https://micrositios.mintic.gov.co/plan_tic_2018_2022/pdf/plan_tic_2018_2022_20200107.pdf

OECD. (Febrero de 2022). *Panorama económico de Colombia*. Obtenido de Estudio Económico de Colombia: <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/>

Pompo Urdaneta, C., & Camacho, J. M. (2010). *Génesis de la democracia local en Colombia y la planeación participativa*. Bogotá : Universidad del Rosario .

PYMAS. (2020). *Ideas para crecer*. Obtenido de Los cuatro retos que enfrenta el sector gastronómico en Colombia para su reactivación: <https://www.pyamas.com.co/ideas-para-crecer/finanzas-para-pymes/sector-gastron%C3%B3mico-en-colombia>

RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de (s.f) Mulata: <https://dle.rae.es/mulata>

RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de (s.f) conquista: <https://dle.rae.es/conquista>

RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de (s.f) aceituna: <https://dle.rae.es/aceituna>

Roberto, D. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos aires: Ediciones granica.

Romero, J., García, J., Gavidia, A., & Santana, A. (2020). Desarrollo sostenible: Desde la mirada de preservación del medio ambiente colombiano. *Revista de Ciencias Sociales, IV(26)*, 293-307.

Secretaría Distrital de Gobierno. (2019). *Alcaldía Mayor de Bogotá*. Obtenido de

https://www.gobiernobogota.gov.co/sites/gobiernobogota.gov.co/files/instrumentos_gestion_informacion/caracterizacion_de_usuarios_2019.pdf

Secretaría de Salud Bogotá . (2013). *Autoevaluación preparación de alimentos*. Obtenido de Resolución 2674 :

<http://autorregulacion.saludcapital.gov.co/storage/Autoevaluaci%C2%A2n%20Preparaci%C2%A2n%20de%20Alimentos.pdf>

Servicios Bogotá . (3 de Marzo de 2014). *En los SuperCADE, comerciantes pueden solicitar concepto técnico de seguridad contra incendios*. Obtenido de <https://bogota.gov.co/servicios/solicita-concepto-tecnico-de-seguridad-contra-incendios#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20solicitar%20el%20permiso%3F,seguridad%20y%20protecci%C3%B3n%20contra%20incendios>.

Stiftung, S. (10 de Agosto de 2016). *¿Cómo identificar mi mercado objetivo? Target Market Analysis Tool - empowering people. Onsite*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=iUKXx3WuwjM>

Tagüeña, J., & Esteban, M. (2001). *De la brújula al espín: el magnetismo (La Ciencia Para Todos)*. México: Fondo de Cultura Económica.

Torres Tovar, C. A., & Pérez, E. (2000). *La ciudad: hábitat de diversidad y complejidad* . Bogotá : Universidad Nacional de Colombia .

8. Anexos

Anexo 1

Carta de referencia, propuesta modelo de menú y customer journey

Tiempo	Lugar de visita	Plato	Clase	Narrativa
1	Colombia	Coquetas de cazuela de cangrejo	Entrada	La cazuela de cangrejo es un plato típico del pacifico colombiano, con sabores propios de la región como hierbas de azotea y ají dulce. En esta oportunidad concentramos los sabores en una fritura de un solo bocado.
Maridaje	Colombia	Viche	Maridaje aperitivo	El Pacifico colombiano es el escenario donde se fabrica el viche, aperitivo artesanal que se obtiene a partir del destilado del jugo de caña fermentado
2	Jamaica.	Ensalada tropical con esferas de pollo jerk	Entrada	Una de las preparaciones más famosas en Jamaica es el pollo Jerk, usando la técnica de esterificación encapsulamos los sabores del pollo la pimienta de Jamaica, el chile boney, el clavo de olor, la canela y otros para contrastarlos con una cama de vegetales frescos.
Maridaje	Jamaica.	Sherbet de flores de hibisco y ron	Maridaje sherbet	Unimos dos de los ingredientes insignes de la Isla las flores de hibisco y el ron, para presentarlo en forma de sorbete granizado. Ideal para limpiar el paladar.
3	Francia	Crema bullabesa	Principal	La bullabesa es una sopa de diversos pescados y mariscos tradicionales de la provincia de Provenza y en particular de la ciudad de Marsella en Francia, en esta oportunidad la presentamos como una suave crema con todo su sabor, acompañada de un crocante de cebolla.
Maridaje	Francia	Vino Quercus - sauvignon blanc	Maridaje vino acompañante	Vino blanco equilibrado producido con cepa de uvas de piel verdosa originaria de la región francesa de Burdeos.
4	Perú	Saltado de lomo desestructurado	Principal	El Lomo saltado es uno de los platos que más destaca en la gastronomía peruana, en esta oportunidad servimos un pate de lomo, sobre una galleta crocante de arroz, con una reducción en sifón de oporto, tomate y cebolla.
Maridaje	Perú	Esfera de pisco	Maridaje coctel	La esterificación consiste en convertir en gel la capa exterior de un alimento líquido mediante una sustancia espesante llamada alginato, en este caso

				encapsulamos todo el sabor del pisco sour cóctel preparado con pisco y zumo de limón.
5	Vietnam.	bo bia de pollo	principal	Los <i>bo bia</i> son una especie de rollitos envueltos en papel de arroz infaltables en la en la cocina vietnamita, nuestra propuesta los presenta rellenos de gelificaciones de diferentes vegetales y pollo con salsa picante de maní
Maridaje	Vietnam.	Té helado	Maridaje bebida sin licor	Refrescante té helado Vietnamita con aroma del jazmín, endulzado ligeramente con jugo de caña.
6	México	Helado de churros	Postre	Los churros son una frituras hechas a base de harina de trigos de forma alargada, dorados y crujientes espolvoreadas con azúcar y canela, los presentamos en forma de helado usando la técnica del nitrógeno líquido y acompañado con salsa de chocolate de la región.
7	Brasil	Espuma de Brigadeiros sobre terrina de mango y coco	Postre	EL Brigadeiro es un imperdible de la gastronomía de Brasil, elaborado a base de un ganache en la que se utiliza leche condensada, en este plato usando la técnica del sifón lo presentamos en forma de espuma sobre una terrina de dos de las frutas más apetecidas de la región.

Anexo 1

Carta de referencia, propuesta modelo de menú y customer journey



Anexo 1

Carta de referencia, propuesta modelo de menú y customer journey



Anexo 2

Ubicación



Anexo 3*Costeo de recetas*

Croquetas de Cazuela Cangrejo

Producto	Unidad de Medida	Cantidad	Precio
Cangrejo	Gramos	70	\$ 4.200
Crema Coco	ML	15	\$ 482
Cebolla	Gramos	15	\$ 37
Ajo	Gramos	5	\$ 43
Pan Molido	Gramos	20	\$ 176
Pimentón	Gramos	10	\$ 19
Harina	Gramos	10	\$ 60
Papa Pastusa	Gramos	30	\$ 102
Hierbas Azotea			\$ 100
Condimentos			\$ 250
Aceite	2 ML	2	\$ 17
Total			\$ 5.485

Esferas Pollo Jork

Producto	Unidad de Medida	Cantidad	Precio
Zanahoria	Gramos	30	\$ 50
Lechuga	Gramos	30	\$ -
Pepino	Gramos	30	\$ 57
Mango	Gramos	30	\$ 144
Espinaca	Gramos	30	\$ 30
Pechuga De Pollo	Gramos	100	\$ 1.205
Condimento Jerk	Gramos	2	\$ 314
Alginato	Gramos	2	\$ 3.356
Total			\$ 5.156

Sherbet Flores de Jamaica

Producto	Unidad Medida	Cantidad	Precio
Flor De Jamaica	Gramos	10	\$ 400,00
Limón	Unidad	1	\$ 3,80
Ron	Militros	40	\$ 1.554,83
Azúcar	Gramos	10	\$ 29,20
Menta	Hoja	1	\$ 52,00
Total			\$ 2.039,83

Crema Bullabesa

Producto	Unidad de Medida	Cantidad	Precio
Langostino	Unidades	2	\$ 3.000,00
Mejillones	Unidades	2	\$ 2.000,00
Tilapia	Gramos	80	\$ 1.600,00
Cebolla Puerro	Gramos	40	\$ 100,00
Cebolla Cabezona	Gramos	20	\$ 48,80
Cebolla Larga	Gramos	10	\$ 24,00
Tomate	Gramos	70	\$ 245,00
Fécula De Maíz	Gramos	10	\$ 235,97
Ajo	Diente	1	\$ 1,06
Sal			\$ 2,00
Laurel			\$ 2,00
Tomillo			\$ 2,00
Pimienta			\$ 2,00
Azafrán			\$ 2,00
Comino			\$ 2,00
Total			\$ 7.256,83

Copa de Vino

Producto	Unidad Medida	Cantidad	Valor
Copa Santa Rita Savignon Blanc	Mililitros	90	5.999,20

Esfera de Pisco

Producto	Unidad Medida	Cantidad	Valor
Pisco	Mililitros	44	\$ 2.681,07
Limón	Unidad	1	\$ 3,80
Yerba Buena	Hoja	2	\$ 100,00
Azúcar	Gramos	12	\$ 35,04
Alginato	Gramos	2	\$ 416,00
Cloruro Cálculo	Gramos	4	\$ 143,20
Total			\$ 3.379,11

Lomo Saltado Desestructurado

Producto	Unidad Medida	Cantidad	Valor
Lomo De Res	Gramos	100	\$ 6.700,00
Tomate	Gramos	20	\$ 72,00
Cebolla	Gramos	20	\$ 48,80
Vino Oporto	Mililitros	44	\$ 1.290,08
Arroz	Gramos	70	\$ 2.302,63

Ajo	Diente	1	\$	1,06
Cilantro	Gramos	2	\$	4,00
Total			\$	10.418,57

Bo Bia

Producto	Unidad Medida	Cantidad		Valor
Pepino	Gramos	20	\$	38,00
Zanahoria	Gramos	20	\$	600,00
Jicama	Gramos	20	\$	600,00
Maní	Gramos	10	\$	227,20
Papel De Arroz	Unidad	1	\$	969,50
Pollo	Unidad	100	\$	1.205,00
Agar Agar	Gramos	10	\$	783,33
Total			\$	4.423,03

Espuma Brigadeiros

Producto	Unidad Medida	Cantidad		Valor
Coco Fresco	Gramos	40	\$	348
Mango	Gramos	40	\$	455,6
Coco Deshidratado	Gramos	20	\$	1078
Leche Condensada	Mililitros	24,6	\$	675,516
Manteca Vegetal	Gramos	10	\$	633
Crema Leche	Mililitros	20	\$	348,4
Azúcar	Gramos	10	\$	33,8
Total			\$	3572

Churros

Producto	Unidad Medida	Gr	Valor
Harina	Gramos	10	\$ 36,9
Huevo	Unidad	15	\$ 116,1675
Aceite	Mililitros	10	\$ 83,3
Azúcar	Gramos	8	\$ 27,04
Canela	Gramos	8	\$ 848
Total			\$ 1111,4075

Helado de Vainilla

Producto	Unidad Medida	Cantidad	Valor
Azucar	Gramos	30	\$ 101,4
Crema Leche	Mililitros	10	\$ 174,2
Leche	Mililitros	100	\$ 717
Base Blanca (Estabilizante)	Gramos	20	\$ 191
Leche En Polvo	Gramos	10	\$ 205
Total			\$ 1388,6
Total Helado + Churros			\$ 2.500,01

Té Helado

Producto	Unidad Medida	Cantidad	Valor
Té Verde	Gramos	1	\$ 8,4
Flores De Jazmín	Ea	2	\$ 157,6
Jugo De Caña	Mililitros	300	\$ 834
Total			\$ 1000

Anexo 4*Costeo Salarios*

Descripción del Cargo	Jornada Mensual	Jornada Servicio Almuerzo	Jornada Servicio Cena	Total Empleados por Mes
Gerente General	1			1
Contador	1			1
Auxiliar	1			1
Jefe Recursos Humanos	1			1
Chef	1			1
Jefe de Cocina		1	1	2
Ayudante de Cocina		2	2	4
Steward		1	1	2
Bartender		1	1	2
Chef Pastelero		1	1	2
Hostest		1	1	2
Meseros		5	5	10
Cajero		1	1	2
Total Empleados	5	13	13	31

Anexo 4*Costeo Salarios*

Descripción del Cargo	Total Empleados por Mes	Salario Mensual	Prestaciones Mensuales (21.83%)	Seguridad social y Otros (29.5%)	Auxilio de Transporte	Salario Fijo Mensual
Gerente General	1	3.500.000	764.050	1.032.500	-	5.296.550
Contador	1	2.000.000	436.600	590.000	-	3.026.600
Auxiliar	1	1.000.000	218.300	295.000	117.000	1.630.300
Jefe Recursos Humanos	1	2.120.000	462.796	625.400	-	3.208.196
Chef	1	3.000.000	654.900	885.000	-	4.539.900
Jefe de Cocina	2	3.600.000	785.880	1.062.000	-	5.447.880
Ayudante de Cocina	4	4.000.000	873.200	1.180.000	468.000	6.521.200
Steward	2	2.000.000	436.600	590.000	234.000	3.260.600
Bartender	2	2.400.000	523.920	708.000	-	3.631.920
Chef Pastelero	2	3.000.000	654.900	885.000	-	4.539.900
Hostest	2	2.400.000	523.920	708.000	-	3.631.920
Meseros	10	12.000.000	2.619.600	3.540.000	-	18.159.600
Cajero	2	2.000.000	436.600	590.000	234.000	3.260.600
Total Empleados	31	43.020.000	9.391.266	12.690.900	1.053.000	66.155.166

Anexo 6*Costo General Etapa y/o Plato*

2023						
Plato	Costo Unitario	Saldo Inicial	Entradas	Salidas	Saldo	Costo Final
Croquetas de Cazuela de Cangrejo	5.485	4.480	26.880	26.880	4.480	25.308.760
Esferas Pollo Jork	5.156	4.480	26.880	26.880	4.480	23.791.213
Sherbet Flores de Jamaica	2.040	4.480	26.880	26.880	4.480	9.412.576
Crema Bullabesa	7.257	4.480	26.880	26.880	4.480	33.485.927
Copa de Vino	5.999	4.480	26.880	26.880	4.480	27.682.708
Esfera de Pisco	3.379	4.480	26.880	26.880	4.480	15.592.550
Saltado de Lomo Desestructurado	10.419	4.480	26.880	26.880	4.480	48.075.457
Bo Bia	4.423	4.480	26.880	26.880	4.480	20.409.645
Té Helado Frappé	1.000	4.480	26.880	26.880	4.480	4.614.400
Helado de Churros	2.500	4.480	26.880	26.880	4.480	11.536.000
Espuma de Brigadeiros	3.572	4.480	26.880	26.880	4.480	16.482.637
Total Menú Experiencia	51.229	49.280	295.680	295.680	49.280	236.391.872

Anexo 7*Depreciación*

	Valor Compra	2023	2024	2025	2026	2027
Equipos	58.909.720	5.890.972	11.781.944	17.672.916	23.563.888	29.454.860
Mobiliario	49.298.000	4.929.800	10.820.772	16.711.744	22.602.716	28.493.688
Total	108.207.720	10.820.772	22.602.716	34.384.660	46.166.604	57.948.548

Anexo 8*Amortización*

	Pagos 2023	Pagos 2024	Pagos 2025	Pagos 2026	Pagos 2027	Saldo Final
Capital	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	-	200.000.000
Intereses	20.650.576	20.650.576	20.650.576	20.650.576	-	82.602.304
Total Cuota	70.650.576	70.650.576	70.650.576	70.650.576	-	282.602.304