

Chambimbe

Por:

Daniela Belalcázar Paz



Universidad Ean

Facultad Programa MBA Virtual

Bogotá

2024

Chambimbe

Por:

Daniela Belalcázar Paz

Asesora:

María Stella Castillo Perea

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de empresas

Modalidad:

Creación de Empresa



Universidad Ean

Facultad Programa MBA Virtual

Bogotá

2024

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Colombia

Dedicatoria

A mis padres por sembrar en mí el orgullo por nuestro pueblo, etnia y cultura. Y a Dios por caminar a mi lado en el valle y glorificarse en el monte.

Agradecimientos

Gracias a Dios por ser la fuerza y la razón de mi existir, a mi esposo por el apoyo y a mi hija por el amor incondicional; a mis hermanos por ser ejemplo de templanza y a mis abuelas por enseñarme a ser una mujer digna y orgullosa de su herencia; a mis abuelos por su legado y a toda mi familia extensa por su compañía.

Gracias a la universidad EAN por permitirme hacer parte de esta aula mater y gracias a mi tutora la profesora María Stella por su apoyo, paciencia y guía.

Resumen

Chambimbe surge como respuesta a una trayectoria vital, una experiencia enriquecedora y la necesidad de fomentar la cultura mediante el fortalecimiento de una comunidad que posee una rica diversidad gastronómica y cultural. Esta iniciativa se fundamenta en proyectos previos de gestión cultural y empoderamiento económico, que han sentado las bases para la conceptualización y desarrollo de esta nueva empresa. Dichos proyectos encuentran sus raíces en la vivencia personal como empresaria de una mujer afrodescendiente, quien, consciente del racismo estructural y las barreras para acceder a oportunidades económicas, sintió la urgencia de actuar.

De esta convicción y espíritu emprendedor surgió inicialmente Ñato, una empresa gastronómica y marca comprometida con la inclusión y el empoderamiento de personas pertenecientes a comunidades vulnerables, afrodescendientes e inmigrantes. Asimismo, se destaca la experiencia previa de Mulata, una agencia dedicada al diseño y gestión que brinda apoyo a emprendedores y colectivos de las industrias culturales y creativas, con un enfoque particular en el desarrollo económico de las poblaciones afrodescendientes y de la diáspora africana.

El propósito fundamental de Chambimbe es enaltecer la diversidad cultural y gastronómica del Pacífico colombiano, una región caracterizada por la presencia predominante de comunidades afrodescendientes e indígenas. En este sentido, la empresa busca establecer un modelo de negocio que no solo impulse el desarrollo económico y genere empleo en la zona, sino que también promueva una reivindicación cultural. Todo esto se logra al ofrecer al público una experiencia gastronómica innovadora, respaldada por una propuesta de valor que va más allá

de la simple oferta de productos culinarios de alta calidad y exquisitos. Chambimbe aspira a fomentar un reconocimiento más profundo de la identidad colombiana y a dirigir la atención hacia una región históricamente marginada, empobrecida y olvidada.

Palabras clave: (gestionar, cultura, afrodescendientes, pacífico, gastronómica).

Abstract

Chambimbe emerged as a response to a life path, an enriching experience, and the need to promote culture by strengthening a community that has a rich gastronomic and cultural diversity. This initiative is based on previous cultural management and economic empowerment projects, which have laid the foundations for the conceptualization and development of this new company. These projects find their roots in the personal experience as a businessperson of an Afro-descendant woman, who, aware of structural racism and the barriers to accessing economic opportunities, felt the urgency to act. From this conviction and enterprising spirit, Ñato initially emerged, a gastronomic company and brand committed to the inclusion and empowerment of people belonging to vulnerable, Afro-descendant and immigrant communities. Likewise, the previous experience of Mulata is highlighted, an agency dedicated to design and management that provides support to entrepreneurs and groups in the cultural and creative industries, with a particular focus on the economic development of Afro-descendant populations and the African diaspora.

The fundamental purpose of Chambimbe is to enhance the cultural and gastronomic diversity of the Colombian Pacific, a region characterized by the predominant presence of Afro-descendant and Indigenous communities. In this sense, the company seeks to establish a business model that not only promotes economic development and generates employment in the area, but also promotes a cultural claim. All of this is achieved by offering the public an innovative gastronomic experience, supported by a value proposition that goes beyond simply offering high-quality and exquisite culinary products. Chambimbe aspires to foster a deeper recognition of

Colombian identity and to direct attention to a historically marginalized, impoverished and forgotten region.

Keywords: (manage, culture, afro-descendants, pacific, gastronomic)

Contenido

Introducción	12
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Naturaleza del proyecto	16
Análisis del sector	20
Validación e investigación de mercado	22
Análisis del Cliente Frente a la Propuesta de Valor	22
Estudio piloto de Mercado	26
Resultados	29
Estrategia y plan de introducción de mercado	36
Aspectos técnicos.....	43
Ficha técnica del Producto o Servicio.....	43
Descripción y Definición del Proceso de Producción de Servicio	50
Aspectos organizacionales y legales.....	63
Aspectos financieros	68
Enfoque hacia la sostenibilidad	70
Conclusiones.....	72
Referencias.....	74
Anexos	79

Lista de tablas

Tabla 1. Resultado plan de marketing restaurante estudio.....	34
Tabla 2. Ejemplo shopping de precios Borojó.....	38
Tabla 3. Plantilla seguimiento a precios	40
Tabla 4. Matriz perfil competitivo	41
Tabla 5. Distribución carta.....	43
Tabla 6. Ficha técnica plato fuerte	44
Tabla 7. Ficha técnica entrada.....	46
Tabla 8. Ficha técnica bebidas	48
Tabla 9. Ficha servicios eventos	49
Tabla 10. Presupuesto equipos.....	57

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. modelo de negocio chambimbe.....	19
Ilustración 2. Metodología	26
Ilustración 3. Organización estructural Chambimbe.....	63

Lista de Anexos

Anexo 1. Entrevistas	79
Anexo 2. Encuesta segmentos	79
Anexo 3. Investigación de campo.....	79
Anexo 4. Investigación de generadores de contenido	79
Anexo 5. Simulador financiero	80

Introducción

Chambimbe es una propuesta empresarial que se desarrollará y presentará en este documento, fundamentada en los objetivos del trabajo de grado en modalidad de creación de empresa, adquiridos durante la maestría en administración de empresas en la Universidad EAN. Esta institución, reconocida por su enfoque destacado en emprendimiento, nos ha guiado hacia la creación de un modelo de negocio innovador, sostenible y sustentable en el mercado gastronómico.

El Pacífico colombiano, debido a su ubicación estratégica, ha sido y sigue siendo crucial para el desarrollo económico del país. A pesar de que el 79% de sus ecosistemas permanecen intactos, tres de los cuatro departamentos que lo componen presentan las tasas más altas de pobreza monetaria a nivel nacional. Además, sufren de una deficiente cobertura en servicios públicos y carecen de conectividad tanto en transporte como en tecnologías e internet. Durante décadas, esta región ha sido escenario del conflicto armado, así como de la violencia derivada del tráfico de drogas y la corrupción. El área comprende el departamento del Chocó en su totalidad, junto con porciones de los departamentos de Valle del Cauca, Antioquia, Risaralda, Cauca y Nariño (Centro de investigaciones Universidad del Valle, 2020)

Durante la época colonial, los esclavos huían hacia estas zonas aisladas, estableciendo palenques y subsistiendo gracias a la riqueza de su flora y fauna, así como a su proximidad al

mar. Por otro lado, en el caso de Nariño, los pueblos indígenas han mantenido su cultura de manera implacable. Esta historia ha dejado una huella en la gastronomía local, que se caracteriza por su abundancia en frutas exóticas, verduras, especias, pimientos, pescados y productos marinos, cuyas formas de preparación narran una historia de Colombia que a menudo no se encuentra en los libros de historia convencionales.

Esta riqueza gastronómica representa un tesoro por descubrir, del cual, lamentablemente, la población local, ya sea residente en la región o fuera de ella, no puede beneficiarse plenamente como motor de desarrollo económico.

Los últimos cuatro años han representado un desafío en todos los aspectos y para todos los mercados, debido a una serie de factores y eventos económicos, sociales y de salud pública que han impactado la economía mundial. Según el DANE, en el tercer trimestre de 2021, el sector de alojamiento y servicios de comida contribuyó con 9.1 billones de pesos al Producto Interno Bruto entre julio y septiembre. Esto significa que, a lo largo de 2021, este sector generó un total de 22 billones de pesos (DANE, 2021)

Sin embargo, durante 2022, la inflación y el aumento en el costo de las materias primas afectaron significativamente al sector gastronómico, exacerbado por la incertidumbre económica, las señales de recesión y el conflicto entre Rusia y Ucrania. Además, la pandemia debilitó considerablemente la posición financiera de muchos empresarios de la industria, quienes se vieron obligados a adquirir préstamos y compromisos financieros urgentes para mantenerse a flote.

A pesar de estos desafíos, durante 2023, el aumento en el precio de la gasolina y la alta inflación encarecieron aún más las materias primas y el costo de vida. A pesar de estas

dificultades, las tendencias de consumo continúan mostrando que emprender en los sectores gastronómico y turístico sigue siendo una apuesta sólida para el desarrollo del país. Un ejemplo de ello es la llegada del primer crucero al puerto de Buenaventura a finales de 2023, en un esfuerzo por fortalecer el turismo en la región del Pacífico. Además, en 2024 está programado el primer festival internacional Petronio Álvarez en Washington, Estados Unidos, replicando así el evento que se celebra anualmente en la ciudad de Cali.

La presencia de dos restaurantes colombianos, "El Chato" y "Leo", entre los mejores 50 del mundo (La Republica, 2023), demuestra que las ideas que fusionan sabores y ofrecen un menú con platos de autor, respaldados por marcas con una identidad sólida y enfoque en la sostenibilidad, son las más competitivas. Por tanto, las tradiciones étnicas deben ser y son una parte integral de este mercado en crecimiento (Diaz, 2023)

Objetivo General

Proponer un modelo de negocio que brinde una experiencia gastronómica innovadora, inspirada en la riqueza culinaria del Pacífico colombiano, a través de un modelo de negocio sostenible que contribuya al desarrollo económico de estas comunidades y fomente el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

Objetivos Específicos

— Describir una experiencia cultural fundamentada en la gastronomía del Pacífico, mediante la presentación de platos de autor en formato bowl, en un ambiente enriquecido con música y cultura.

- Construir una idea de marca que posicione a Chambimbe de manera rentable, sustentable y sostenible dentro del mercado gastronómico.

- Desarrollar un plan estratégico que sienta las bases para la expansión de Chambimbe a varias ciudades de Colombia como marca reconocida.

- Construir las bases teóricas de un modelo de negocio rentable, sustentable y sostenible que beneficie económica y socialmente a todos los involucrados, incluyendo inversionistas, emprendedores, proveedores, clientes y aliados.

- Desarrollar una idea de negocio que se apalanque en la riqueza cultural de una región del país, invitando a la comunidad local a participar como generadores y beneficiarios, evitando así la apropiación cultural.

En el desarrollo de este documento se presentarán los antecedentes que inspiraron la idea de negocio, así como la problemática y el contexto en el que surge. Se establecerán objetivos que servirán como guía para la implementación, se describirá la naturaleza del negocio y se analizará el sector en el que se pretende emprender. Se utilizarán diversas herramientas de investigación para validar el modelo de negocio y se diseñarán estrategias para la entrada al mercado.

Naturaleza del proyecto

Chambimbe surge como respuesta a una necesidad identificada en las comunidades del Pacífico colombiano, en medio de problemáticas sociales y económicas en una región de extraordinaria riqueza cultural, tanto en flora y fauna como en diversidad étnica y cultural. Aunque estas comunidades han logrado preservar su patrimonio cultural casi intacto, se enfrentan a desafíos como la pobreza, el desempleo, el racismo estructural y la centralización de recursos, además de ser una de las regiones más afectadas por la violencia (Centro de investigaciones Universidad del Valle, 2020)

Sin embargo, en los últimos años, movimientos sociales, gestores culturales y entidades gubernamentales han reconocido el potencial de la gestión cultural en esta región como un motor de desarrollo económico, mediante la visibilización, el empoderamiento y la inversión en estos saberes. Chambimbe, como marca gastronómica, comenzará con un local en Bogotá, ofreciendo una amplia variedad de platos inspirados en la cocina del Pacífico colombiano, presentados de manera innovadora en un ambiente enriquecido con música y cultura. Este enfoque busca crear una necesidad de consumo diario y espontáneo, con procesos de innovación constantes que se adapten a las nuevas tendencias.

La mayoría de los actores involucrados serán de estas comunidades, y contaremos con aliados como gestores culturales, organizaciones afrodescendientes e indígenas, y entidades de la industria creativa y cultural, además de establecer políticas de responsabilidad social y sostenibilidad claras.

Nuestros objetivos empresariales a corto y mediano plazo incluyen consolidar nuestra marca como una referencia gastronómica nacional, comenzando con un local en Bogotá con capacidad para atender a 200 comensales diarios y aproximadamente 10 empleados directos. Posteriormente, planeamos abrir una sucursal en Cali, generando una comunidad en torno al restaurante con aliados de la industria creativa y cultural, y aprovechando las políticas de fortalecimiento empresarial para comunidades étnicas.

También buscamos construir un capital humano sólido que fomente el crecimiento económico directo e indirecto y diferenciar las gastronomías del Caribe y del Pacífico para el consumidor colombiano. A largo plazo, aspiramos a obtener reconocimientos por nuestra excelencia culinaria y certificaciones en sostenibilidad y responsabilidad social.

El potencial del mercado gastronómico en Colombia es innegable, contribuyendo con el 8% del empleo y aportando 30.000 millones de pesos al PIB (Portafolio, 2024) Además, el mercado de la gastronomía étnica está experimentando un crecimiento significativo a nivel global, generando 49,43 mil millones de dólares en 2022 y se espera un crecimiento del 10% en Estados Unidos para 2028 (IMARC Group, 2023) En Colombia, sin embargo, este mercado se ha mantenido a escala local, a pesar de algunos éxitos internacionales de chefs y restaurantes colombianos. Por esta razón, desde el ámbito gubernamental se han establecido estrategias para promover la gastronomía regional y turística, como el fortalecimiento de las plazas de mercado en todo el país (Gallo, 2023)

Chambimbe será financiada por un colectivo inversores que han hecho parte de varios de nuestros proyectos, cada uno aportará económicamente, con capital intelectual y social en alguna de las etapas de desarrollo de la empresa, como personas naturales estarán; Daniela Belalcazar

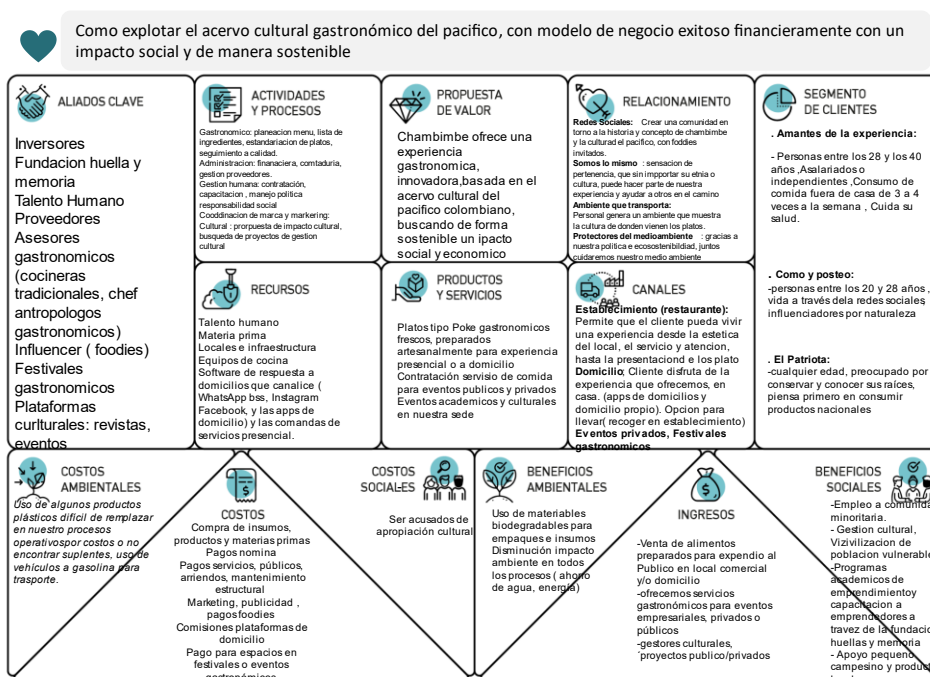
Paz quien es la autora de este escrito; medico egresada de la universidad del Rosario con un cargo directivo en una IPS con presencia en todo el país, gestora cultural, encargada de la gestión administrativa de *ñato restaurante* (instragram, s.f.) y gerente estratégica de *Mulata diseño y gestión* (instragram, s.f.) y Pablo Fortaleza musico, productor, cantante, compositor colombiano, gestor cultural, AyR (Artists and repertoire) para *onerpm* de los mercados de Latinoamérica y el Caribe, encargado de la búsqueda de nuevos talentos y hacer seguimiento al desarrollo y crecimiento musical de los artistas ,tiene su propia productora musical llamada *panta sound*, (instragram, s.f.) y es la mente detrás de *afroboom* un show case que se realiza cada año en el marco de Boom music market de la Cámara de Comercio de Bogotá que presenta y visibiliza a artistas afrodescendientes (Sayco, sociedad de autores y compositores de Colombia , s.f.).

Salome Belalcázar Paz diseñadora industrial, master en diseño de producto, experta en branding y marketing digital, líder de diseño en *Volt Europa*, un partido político con presencia en toda Europa, coordinadora de diseño en *Mulata diseño y gestión* y CEO de la marca de diseño infantil *IPA IPA* (linkedin, s.f.) y la mente detrás de los procesos de branding y marketing digital de *ñato restaurante*, *afroboom*, y de las marcas clientes de *mulata diseño y gestión*, David Manrique Venegas, cocinero profesional con amplia experiencia en la industria gastronómica, trabajó para grandes marcas como lo son, *El Cielo restaurante*, del reconocido chef Juan Manuel Barrientos, dentro de su experiencia también esta su paso por *El siervo* y *el Oso* restaurante, en el momento es jefe de cocina en *ñato restaurante* (instragram, s.f.) y dos inversionistas jurídicos que son *Mulata diseño y gestión* (instragram, s.f.), y la *Fundación huellas y Memoria*, (Ministerio de cultura, s.f.) quienes serán aliados para todo el proceso de sostenibilidad, gestión cultural y responsabilidad social; estos inversionistas y aliados cuentan con el musculo financiero necesario por lo que en el momento no se recurrirá a bancos o entidades de financiación como la

opción inicial, se analizará este tipo de financiación para cuando se determine crecer y/ o replicar chambimbe en otros puntos de la ciudad o del país si se llega a ese punto, pero en este sentido realizando el ejercicio académico se encontraron líneas de financiación empresariales que ofrecen tasas de interés anual preferenciales y algunas entidades de financiamiento con las que ya se tiene relación comercial como la Fundación Coomeva (Coomeva Fundación, s.f.)

En cuanto al análisis financiero, el VPN demuestra la rentabilidad de Chambimbe como modelo de negocio, con un período de recuperación de la inversión esperado de 2,5 años y un TIR del 68,3%, lo que indica su viabilidad y rentabilidad. Este modelo de negocio tiene un alto potencial de crecimiento y sostenibilidad, lo que lo convierte en una opción atractiva para los inversores y para el mercado gastronómico colombiano.

Ilustración 1. modelo de negocio chambimbe



LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIB

Análisis del sector

La pandemia representó un punto de inflexión para el mercado gastronómico, alterando profundamente lo que considerábamos como normalidad e impactando incluso a las economías más robustas, poniendo en entredicho a la sociedad en su conjunto. A cuatro años de estos sucesos, nos encontramos en uno de los momentos más críticos para la economía, marcado por factores económicos, sociales y políticos ocurridos en el último cuatrienio. En el año 2022, un conflicto entre dos países ajenos a nuestra región oscureció la esperanza de poner fin a la pandemia y frenó cualquier expectativa de recuperación económica, al tiempo que comenzó un aumento progresivo en el precio de los alimentos (Lopez, 2022)

El año 2023 estuvo marcado por el alza en los precios de las materias primas, asociado a dificultades en el transporte marítimo a nivel mundial, el encarecimiento de la energía y el gas. Sin embargo, el mayor impacto en el mercado gastronómico mundial fue una inflación de dos dígitos y el aumento del costo de vida. A pesar de este panorama adverso, el mercado gastronómico demostró su resiliencia, adaptándose al uso de canales digitales para la venta, aplicaciones de entrega a domicilio y nuevas tendencias de consumo. Con el levantamiento de las restricciones por la emergencia sanitaria, regresaron las ferias gastronómicas, los festivales y el turismo, ofreciendo una experiencia renovada al consumidor.

En el año 2024, observamos políticas orientadas a generar desarrollo económico en las poblaciones a través del turismo sostenible y respetuoso. Aunque el gobierno actual ha señalado al turismo como un reemplazo potencial para la economía basada en hidrocarburos y explotación (El Espectador , s.f.), lamentablemente, en algunas ciudades de Colombia han surgido alarmas asociadas al turismo sexual, el turismo vinculado al consumo de drogas y la gentrificación (El

Tiempo, 2023). Considerando que nuestro modelo de negocio busca impactar en el desarrollo económico de las comunidades promoviendo su cultura y el turismo, es esencial conocer las estrategias y políticas en colaboración con el estado y organizaciones sociales para proteger los territorios y sus costumbres.

En esta línea, surgen normativas como la "Ley del Viche", consignada como la Ley 2158 de 2021 que reconoce, impulsa y protege el viche y sus derivados como bebida ancestral y patrimonio colectivo de las comunidades afrocolombianas de la costa del Pacífico colombiano (Congreso de Colombia, 2021). Este tipo de regulaciones busca garantizar que solo las comunidades puedan beneficiarse económicamente de sus tradiciones, evitando la apropiación cultural y promoviendo un desarrollo económico sostenible. Chambimbe cuenta con el respaldo de colectivos de productores de Viche, operando bajo la protección establecida en la ley.

En cuanto a la digitalización del mercado gastronómico, las aplicaciones de entrega a domicilio han llegado para quedarse, ofreciendo no solo la conveniencia de encontrar diversas opciones gastronómicas en un solo lugar, sino también una plataforma para el marketing de productos. Sin embargo, aplicaciones como Rappi y DiDDi han enfrentado críticas en la industria gastronómica debido a las altas comisiones que cobran, que pueden llegar hasta el 30% y afectar la rentabilidad de los emprendedores (Martinez, 2023). Por ello, los restaurantes están diversificando sus canales de distribución, incluyendo servicios de entrega directa mediante sus propios mensajeros.

En términos de marketing digital, las estrategias de comunicación en redes sociales y los generadores de contenido se han convertido en el foco principal de mercadeo para los restaurantes. El posicionamiento de marca en redes es tan crucial como el menú en sí mismo, y

contar con una presencia sólida en redes sociales es esencial para ofrecer una experiencia integral al comensal. Los llamados "foodies", creadores de contenido especializados en gastronomía, son ahora una necesidad para el marketing de restaurantes, ya que pueden aumentar las ventas, el tráfico y la fidelización de clientes, así como apoyar el lanzamiento de nuevos productos y consolidar modelos de negocio

Validación e investigación de mercado

Análisis del Cliente Frente a la Propuesta de Valor

El análisis del cliente frente a la propuesta de valor de Chambimbe revela tres componentes fundamentales. En primer lugar, ofrecemos una experiencia gastronómica innovadora; hemos desarrollado una propuesta innovadora que se refleja en nuestros platos de autor, los cuales son una deconstrucción de la gastronomía étnica del Pacífico. Sin perder la esencia de estos sabores auténticos, presentamos nuevas texturas y explosiones de sabores en una presentación creativa y diferente, utilizando bowls que no son comunes en este tipo de cocina. Nos alejamos de los platos típicos ya comercializados y exploramos la profundidad de la región, ofreciendo a nuestros comensales una experiencia con sabores exóticos, diferentes y profundamente étnicos. En segundo lugar, destacamos y difundimos el acervo cultural del Pacífico colombiano como parte integral de esta experiencia, apoyando así a las personas de esta región; y, en tercer lugar, buscamos un crecimiento económico responsable y sostenible. Estos pilares nos llevaron a identificar varios segmentos de mercado a impactar, derivados de una investigación exhaustiva.

Para diseñar un método de segmentación adecuado para un modelo de negocio basado en la comida étnica del Pacífico colombiano, es esencial integrar un enfoque multidimensional que

considere diversos factores demográficos, psicográficos, conductuales y geográficos. A continuación se establecen los criterios establecidos para Chambimbe:

1. Segmentación Demográfica

Edad: Focalizar en adultos jóvenes (25-45 años) que están abiertos a experimentar con nuevas cocinas y tienen ingresos disponibles para gastar en experiencias gastronómicas.

Ingresos: Apuntar a segmentos con ingresos medios a altos, ya que suelen tener mayor disposición a pagar por comidas étnicas y experiencias únicas.

Estado Civil: Considerar tanto a solteros como a parejas jóvenes, y familias pequeñas que buscan nuevas experiencias culinarias.

2. Segmentación Psicográfica

Estilo de Vida: Dirigirse a consumidores con estilos de vida activos y aventureros, interesados en la cultura, viajes y nuevas experiencias.

Valores y Actitudes: Enfocar en personas que valoran la autenticidad, la diversidad cultural y la sostenibilidad en sus elecciones alimentarias. Estos consumidores suelen ser más receptivos a propuestas gastronómicas auténticas y menos comerciales.

3. Segmentación Conductual

Beneficios Buscados: Consumidores que buscan autenticidad, calidad y experiencias culinarias únicas. Valoran la historia y el origen de los ingredientes y las técnicas de preparación.

Frecuencia de Consumo: Identificar a aquellos que frecuentan restaurantes étnicos y están dispuestos a probar nuevos lugares regularmente.

Lealtad a la Marca: Crear estrategias para fidelizar a clientes que ya tienen una preferencia por la comida étnica, mediante programas de lealtad y experiencias personalizadas.

4. Segmentación Geográfica

Ubicación: Focalizarse inicialmente en áreas urbanas con alta densidad de población y diversidad cultural, como Bogotá, Medellín y Cali, donde hay mayor apertura a nuevas ofertas gastronómicas.

Clima y Región: Considerar la ubicación de los consumidores en áreas que valoran la frescura y la autenticidad de los ingredientes utilizados, y donde los consumidores están acostumbrados a una gran diversidad culinaria.

5. Segmentación por Tendencias de Consumo

Basado en Estudios de Mercado: Utilizar datos de estudios de mercado, como los reportes de Mordor Intelligence, que indican un creciente interés por los alimentos étnicos y auténticos. Identificar las tendencias de consumo en Colombia, como la preferencia por ingredientes frescos y sostenibles, y la demanda de experiencias culinarias innovadoras (Mordor intelligence, 2022).

Competencia y Preferencias Locales: Evaluar la popularidad de otros restaurantes étnicos en la región, como la comida mexicana en Bogotá, para identificar oportunidades y brechas en el mercado.

Teniendo en cuenta esto establecimos los siguientes arquetipos específicos para nuestro modelo de negocio

El primer arquetipo, al que hemos denominado "Como y Posteo", está compuesto por jóvenes menores de 30 años inmersos en el mundo digital. Son usuarios naturales de la inteligencia artificial y consideran las redes sociales no solo como un elemento social, sino también económico. Son nómadas digitales que influyen en los gustos del resto de los segmentos y generan tendencias de consumo. Para mayor profundidad dirigirse al anexo 6

El segundo arquetipo, denominado "Los Patriotas", abarca personas de todas las edades que aman su tierra y buscan conocer, ser parte y reivindicar las culturas propias del Pacífico colombiano. Están interesados en incorporar esta experiencia en sus celebraciones y momentos especiales. Para mayor profundidad dirigirse al anexo 6

Y el tercer arquetipo denominado "amantes de las experiencias", abarca a hombres y mujeres mayores de 30 años, interesados en la experiencia mas que en solo el producto o servicio, con consumo casi diario de comidas fuera de casa, a quienes las redes sociales, influyen sus hábitos de consumo. Para mayor profundidad dirigirse al anexo 6

Los generadores de contenido, como los "foodies", se convierten en aliados al compartir sus experiencias y exponer a otros la propuesta gastronómica de Chambimbe. Además, contamos con el respaldo de gestores culturales, eventos y festivales gastronómicos, así como con organizaciones no gubernamentales (ONGs) como la Fundación Huellas y Memoria, que comparten nuestro interés social y cultural.

Los proveedores desempeñan un papel crucial en nuestro modelo de negocio, especialmente aquellos que son productores directos y con quienes buscamos establecer alianzas. Nuestro objetivo es fortalecer la cadena de suministro, adquiriendo productos de manera directa en centrales de abastos o plazas de mercado, lo que no solo reduce costos al evitar intermediarios, sino que también impulsa la economía local.

Para relacionarnos con nuestro público objetivo, hemos establecido cuatro formas clave: primero, generando una comunidad en línea que se refleje en el consumo presencial en nuestro restaurante o a través del servicio a domicilio; segundo, ofreciendo un menú de comida saludable que se alinee con el bienestar físico y mental de nuestros clientes; tercero, fomentando la apropiación de las raíces culturales a través de nuestra experiencia gastronómica; y finalmente, involucrando a nuestros clientes en nuestro compromiso con el cuidado del medio ambiente.

En cuanto a los canales de distribución, hemos definido tres enfoques: el restaurante para la venta de productos preparados, el servicio a domicilio y/o la opción de recogida en el restaurante, y la participación en eventos privados y festivales gastronómicos. Nuestro menú, inspirado en la gastronomía del Pacífico colombiano, ofrece una variedad de sabores e ingredientes servidos en bowls, con preparaciones saludables y a bajo costo, ofreciendo una experiencia cultural única tanto en el restaurante como en eventos externos.

Estudio piloto de Mercado

Ilustración 2. Metodología

Metodología

“Puede la gastronomía étnica ser un modelo de negocio que fortalezca a las comunidades y genere desarrollo económico”



Nota. Elaboración propia.

Para el estudio de mercado, implementamos un enfoque mixto de investigación que nos permitió obtener tanto resultados cuantitativos a través de encuestas como resultados cualitativos mediante entrevistas a profundidad, estudios de campo e investigación documental. Inicialmente, utilizamos los hallazgos obtenidos durante la construcción del anteproyecto, donde llevamos a cabo entrevistas semiestructuradas a diversos perfiles.

Cada perfil fue abordado con seis preguntas, algunas de las cuales fueron formuladas de manera general para varios perfiles. Estas preguntas se centraron en aspectos como la fidelización de clientes, los costos, los canales de servicio, el producto en sí mismo y los segmentos de mercado lo cual puede verse a detalle de tabulación en el anexo 1. Además,

realizamos una encuesta dirigida a personas pertenecientes a los diferentes segmentos para comprender mejor al público objetivo de Chambimbe y así estructurar nuestra propuesta de valor en base a esa información. Esta encuesta, fue realizada por internet durante 30 días, tuvo como objetivo investigar los hábitos de consumo en restaurantes en Bogotá. Se diseñó con preguntas cerradas y abiertas y se distribuyó a 39 clientes seleccionados aleatoriamente de una base de datos de 200 clientes de un restaurante, todos los cuales aceptaron participar voluntariamente. Logramos una tasa de respuesta del 100%, permitiendo un análisis detallado de las preferencias y comportamientos de los consumidores. Los resultados preliminares destacan tendencias significativas en el consumo gastronómico. Se garantizó el consentimiento informado y la confidencialidad de los datos, cumpliendo con los estándares éticos. Las limitaciones incluyen posibles sesgos y la representatividad exclusiva de un solo restaurante. Para profundizar a detalle el proceso de entrevistas dirigirse al anexo 2.

Posteriormente, decidimos profundizar en nuestra investigación realizando entrevistas a profundidad con otros grupos de interés que nos ayudaran a evaluar diferentes aspectos, como las tendencias de crecimiento del mercado, las oportunidades disponibles, las demandas del mercado y las proyecciones de ventas. Entre estos grupos se incluyeron generadores de contenido (foodies) y otros emprendedores de la industria gastronómica étnica, así como productores de viche, el detalle se encuentra en el anexo 2. Además, llevamos a cabo una investigación de campo visitando dos de los festivales más relevantes asociados a la cultura del Pacífico en el país: el Festival Petronio Álvarez en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, y el Festival "Viche pa' vos" en la ciudad de Palmira, del mismo departamento, visita con evidencia aportada en el anexo 3. Para desarrollar un modelo de negocio de gastronomía étnica, es imprescindible realizar una investigación de campo en la región de inspiración, incluso si el restaurante o el mercado se

encuentra fuera de dicha región. Esta investigación permite capturar la auténtica esencia cultural y culinaria, comprender los ingredientes autóctonos, y aprender las técnicas tradicionales de preparación y presentación. Este proceso es crucial para preservar la autenticidad de los sabores y prácticas, y adaptarlos adecuadamente a un nuevo entorno sin perder su identidad original.

Un ejemplo ilustrativo de esta práctica es la chef Leonor Espinosa, reconocida como la mejor chef del mundo. Espinosa ha desarrollado su prestigiosa carrera explorando y reivindicando la diversidad gastronómica colombiana a través de su restaurante Leo, que utiliza exclusivamente ingredientes locales y técnicas ancestrales de las comunidades indígenas, afrodescendientes y campesinas. La chef y su hija, Laura Hernández Espinosa, han fundado Funleo, una organización dedicada a la investigación y promoción de estos ingredientes y técnicas. (Guerrero, 2022)

Del mismo modo, el equipo detrás del proyecto gastronómico Chambimbe viajó al Festival Petronio Álvarez, un evento crucial para entender y experimentar la riqueza culinaria del Pacífico colombiano. Esta inmersión en la cultura local permitió desarrollar una propuesta gastronómica que honra la tradición, pero la presenta de manera innovadora y accesible a nuevos públicos, asegurando así la autenticidad y el respeto por las raíces culturales de los platos.

Resultados

Tras llevar a cabo nuestro proceso investigativo en diversas etapas, hemos obtenido información relevante sobre el comportamiento del consumidor en Colombia. Se estima que en

el país hay alrededor de 12 millones de personas pertenecientes a la generación milenial y aproximadamente 17 millones de individuos pertenecientes a la generación centennial, según datos recientes del DANE. Estas dos generaciones representan aproximadamente el 46% de la fuerza laboral en el país y son los principales impulsores de los índices de consumo, así como los generadores de nuevas tendencias de mercado (DANE, 2021) A pesar de que las generaciones anteriores tienen un mayor poder adquisitivo y estabilidad financiera, su comportamiento de consumo está influenciado significativamente por las generaciones más jóvenes. Las generaciones más jóvenes están influyendo notablemente en el consumo de las generaciones anteriores debido a varios factores. Según el estudio de ICEMD, las seis generaciones de la era digital muestran cómo las tecnologías emergentes y las redes sociales han transformado los hábitos de consumo de los más jóvenes, impactando también en los Baby Boomers (ICEMD, instituto de innovación de ESIC, 2018). La revista P&M destaca que los Baby Boomers en Latinoamérica están adoptando hábitos digitales influenciados por sus hijos y nietos, quienes son nativos digitales y les introducen a nuevas plataformas y formas de consumo (Vargas, 2022). BBVA Research añade que la adopción de tecnologías y cambios en los patrones de consumo están en gran medida impulsados por las generaciones más jóvenes, quienes están redefiniendo las expectativas y comportamientos de compra, promoviendo una mayor adopción de tendencias digitales y sostenibles entre las generaciones mayores. Así, las generaciones más jóvenes actúan como catalizadores del cambio, influyendo en la manera en que las generaciones anteriores perciben y adoptan nuevas tecnologías y hábitos de consumo (BBVA research, 2019).

Con respecto a la ciudad de Bogotá, se proyecta que en el año 2024 tendrá una población de aproximadamente 7.93 millones de habitantes, de los cuales alrededor del 38% forman parte de los segmentos objetivo de Chambimbe, lo que equivale a aproximadamente 3 millones de

personas. Según nuestro análisis financiero, Chambimbe ofrece un rango de precios para sus productos de entre 30 mil y 50 mil pesos, basado en el estudio de mercado realizado y en propuestas similares asociadas al costeo del menú. Según nuestras estimaciones, los consumidores objetivo de productos similares a los de Chambimbe consumen dichos productos al menos dos veces al mes. Los datos expuestos anteriormente permiten realizar el cálculo de la demanda potencial, con la siguiente fórmula Q (demanda potencial) = n (7.93 millones de habitantes) p (precios promedio de productos) q (cantidad de productos según resultado de encuesta), lo que nos da una cifra aproximada de \$1.440.000.000.000 pesos colombianos. A pesar de esto, nuestra participación en el mercado gastronómico es inferior al 1%, teniendo como base los últimos datos de la ANDI (ANDI, 2023) Es importante mencionar que no existen datos específicos sobre el consumo de comida étnica o tradicional en Colombia, lo que nos llevó a orientar nuestra investigación hacia los festivales de cultura y gastronomía del Pacífico colombiano.

Durante nuestra investigación de campo en estos festivales, pudimos observar un mercado en crecimiento y un gran interés por parte del público nacional e internacional. De la investigación realizada en el Festival Petronio Álvarez en 2023, donde se reportaron ingresos por ventas de comida superiores a los \$3.500 millones según datos de la alcaldía de Cali, hacemos el siguiente análisis. Si bien es cierto que se observó una gran afluencia de público y una considerable actividad económica en términos de ventas de alimentos, también se identificaron ciertos hallazgos significativos.

En primer lugar, se destacó la presencia de precios competitivos en la oferta gastronómica del festival, lo que contribuyó a su accesibilidad para una amplia gama de

asistentes. Sin embargo, a pesar de la calidad gastronómica generalmente aceptable, se notó una falta de innovación en los platos presentados. Muchos de los establecimientos exhibían una oferta culinaria básica y tradicional, con presentaciones poco llamativas y una falta de variedad en la oferta, a pesar de la riqueza gastronómica que caracteriza al Pacífico colombiano.

Este hallazgo es significativo, ya que sugiere un potencial desperdiciado para destacar la diversidad y la creatividad de la cocina del Pacífico colombiano. El Festival Petronio Álvarez, conocido por celebrar la riqueza cultural y musical del Pacífico colombiano, lamentablemente tiene una oferta gastronómica muy limitada. A pesar de la vasta diversidad culinaria de la región, el festival muestra una preocupante falta de variedad en sus propuestas alimentarias. Esto resulta en una representación incompleta y limitada de la gastronomía del Pacífico, pasando por alto la riqueza de ingredientes y técnicas que caracterizan a las distintas subregiones. La poca representación de todas las regiones que el festival pretende destacar es un déficit que impide a los asistentes experimentar la verdadera amplitud y profundidad de la cocina pacífica. Se observó una oportunidad para los participantes del festival de ampliar sus horizontes culinarios y explorar nuevas formas de presentación y combinación de sabores, lo que podría haber enriquecido la experiencia gastronómica para los asistentes y aumentado el atractivo del evento en general. En resumen, aunque el Festival Petronio Álvarez demostró ser un evento exitoso en términos de ventas y participación, también reveló áreas de mejora en términos de innovación, presentación y variedad en la oferta gastronómica presentada.

Por otro lado, al analizar el impacto de los generadores de contenido en las estrategias de marketing digital para los restaurantes; realizamos una investigación, implementando una estrategia de marketing digital en Ñato Restaurante, el cual usamos como objeto de estudio, contratando a algunos de los foodies más influyentes en redes sociales en Bogotá.

Para la selección de generadores de contenido en un estudio sobre el impacto en el marketing digital, se utilizaron criterios específicos. Primero, se aseguró que sus públicos objetivos coincidieran con los segmentos identificados por el restaurante. Segundo, se evaluaron el engagement y el posicionamiento en redes sociales. Tercero, se seleccionaron creadores que ya generaban contenido para restaurantes similares al restaurante piloto en términos de mercado, precio y ubicación geográfica. Estos criterios garantizan la relevancia y efectividad de la colaboración, maximizando la pertinencia y el alcance del contenido producido, el detalle de los generadores de contenido que participaron se encuentra en la evidencia fotográfica del anexo 4 y en las redes sociales del restaurante piloto, Ñato restaurante (instagram, s.f.)

Los resultados de la estrategia de marketing digital implementada en el restaurante desde agosto de 2023 hasta marzo de 2024 demostraron la importancia de los generadores de contenido para posicionar marcas gastronómicas y aumentar las ventas. La estrategia, con una inversión de aproximadamente 6 millones de pesos, consistió en la colaboración con siete generadores de contenido a quienes se les pagó por pautas en redes sociales. Los costos de estas pautas oscilaron entre 100 mil pesos y 1.5 millones de pesos, dependiendo del alcance y la influencia de cada creador de contenido. Esta iniciativa no solo amplió significativamente la presencia digital del restaurante, sino que también resultó en un notable incremento en las ventas. La influencia y el alcance de los generadores de contenido permitieron conectar de manera más efectiva con el

público objetivo, demostrando que una inversión bien dirigida en marketing digital, aunque variada en costos, puede tener un impacto sustancial en el rendimiento comercial de un establecimiento gastronómico.

Los incrementos porcentuales de las ventas mes a mes posteriores a la implementación de la estrategia de marketing fueron los siguientes:

1. De agosto a septiembre de 2023: 61.31%
2. De septiembre a diciembre de 2023: 2.41%
3. De diciembre de 2023 a febrero de 2024: 3.25%
4. De febrero a marzo de 2024: 8.28%

Estos porcentajes muestran un aumento significativo del 61.31% inmediatamente después de la implementación de la estrategia en septiembre, seguido de incrementos más moderados pero sostenidos en los meses posteriores. Esto indica que la estrategia tuvo un impacto inicial fuerte y continúa contribuyendo a un crecimiento constante en las ventas.

En la siguiente tabla se muestra en cifras de Ganancia neta mes, el impacto de la estrategia implementada en el restaurante que sirvió como piloto de estudio

Tabla 1. *Resultado plan de marketing restaurante estudio*

Mes	Ganancia Neta

Agosto 2023 (mes antes del inicio de la estrategia)	\$23.247.000 COP
<hr/>	
Septiembre 2023	\$37.499.000 COP
<hr/>	
Diciembre 2023	\$38.404.000 COP
<hr/>	
Febrero 2024	\$39.654.000 COP
<hr/>	
Marzo 2024	\$42.937.000 COP
<hr/>	

Nota. Información aportada por área comercial de Ñato restaurante

Después de realizar entrevistas a profundidad con generadores de contenido gastronómico, empresarios del sector, contadores con experiencia en el mercado gastronómico, gestores culturales y miembros del público objetivo, se han identificado varios hallazgos significativos. En primer lugar, se ha observado un desconocimiento generalizado sobre la comida del Pacífico y su diversidad, lo que señala una oportunidad para educar y promover esta rica tradición culinaria. Además, se ha confirmado que el mercado étnico gastronómico está emergiendo como una tendencia de consumo cada vez más relevante a nivel mundial, evidenciando un interés

creciente en la exploración y apreciación de diversas culturas culinarias. Por otro lado, se ha constatado que las plataformas de entrega a domicilio y los canales de venta digital han llegado para quedarse, transformando la manera en que los consumidores acceden a la comida y creando nuevas oportunidades para los negocios gastronómicos. En este sentido, se ha destacado la importancia de ofrecer calidad, rapidez y una experiencia satisfactoria para los clientes, así como la necesidad de que la sostenibilidad sea una prioridad en los modelos de negocio de este sector. En resumen, estos hallazgos subrayan la importancia de adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y de aprovechar las oportunidades que ofrece la diversidad gastronómica en un contexto de crecimiento de los canales digitales y una mayor conciencia sobre la sostenibilidad. Para mayor profundidad remitirse a los anexos 1, 2,3 4.

Estrategia y plan de introducción de mercado

Nuestros objetivos de mercadeo se centran en alcanzar al público objetivo definido para Chambimbe, posicionar la marca en redes, ser reconocidos como uno de los mejores restaurantes de gastronomía étnica en Colombia, convertirnos en la mejor experiencia gastronómica del Pacífico colombiano en Bogotá y ser identificados como una marca con un claro sentido de sostenibilidad y responsabilidad social. Además, buscamos generar procesos de economía comunitaria que contribuyan al desarrollo económico y social (DANE, 2021). Para lograr estos objetivos, hemos diseñado estrategias de mercadeo basadas en el clásico marco de las 4 Ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Este enfoque integral nos permite alinear nuestras acciones de marketing con los pilares fundamentales del marketing funcional, el branding, el marketing de

causa, la segmentación y el uso de redes sociales, asegurando una cohesión estratégica en todas las áreas de Chambimbe.

Producto: Chambimbe se enfoca en ofrecer una experiencia gastronómica única de la cocina étnica del Pacífico colombiano, con un fuerte énfasis en la sostenibilidad y la responsabilidad social. Nuestra propuesta no solo incluye la alta calidad y autenticidad de nuestros platos, sino también la ambientación y la estética de nuestros espacios, diseñados para reflejar la cultura del Pacífico colombiano. Además, buscamos posicionarnos como una causa social que apoya el desarrollo económico de las comunidades étnicas.

Plaza (Distribución): Chambimbe está estratégicamente ubicado en Bogotá para captar a un público interesado en experiencias gastronómicas únicas y auténticas. Utilizamos nuestras redes sociales y alianzas con personalidades y organizaciones culturales para ampliar nuestro alcance y atraer a nuestro público objetivo. También implementamos estrategias de segmentación en redes sociales para asegurarnos de que nuestro contenido llegue de manera efectiva a nuestros potenciales clientes.

Promoción: Nuestras estrategias de promoción incluyen marketing digital, branding y marketing de causa. En redes sociales, segmentamos nuestro contenido y colaboramos con generadores de contenido digital para campañas de expectativa y prelanzamientos. Realizamos eventos de inauguración con artistas afrodescendientes de renombre para generar visibilidad y atracción. Además, destinamos aproximadamente el 10% de la inversión inicial al presupuesto de

mercadeo, con un 8% permanente sujeto a resultados, para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad de nuestras iniciativas.

Precio: Establecemos precios competitivos que reflejan el valor y la calidad de nuestra oferta gastronómica, alineados con la percepción de alta calidad y autenticidad que queremos proyectar. Nos aseguramos de que nuestros precios también permitan una justa remuneración a nuestros proveedores locales, contribuyendo al desarrollo económico de sus comunidades.

El análisis de precio se realizó, mediante un estudio de costeo de los platos del menú y comparándolos con productos similares en el mercado y así establecer precios competitivos. Uno de los desafíos clave es la fluctuación de los precios de los ingredientes típicos de la región, como mariscos y productos frescos, debido a factores como la disponibilidad estacional y la demanda del mercado local. Esta variabilidad puede afectar la rentabilidad y nuestra para mantener precios competitivos y atractivos para los clientes, por lo que realizamos un shopping de precios comparando entre diferentes proveedores ubicados en puntos de distribución mayorista en la ciudad como lo es la plaza de mercado de Paloquemao y la central de Corabastos, así como los datos de precios que aporta el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, en sus boletines semanales ([DANE], s.f.).

Tabla 2. *Ejemplo shopping de precios Borojó*

Ingrediente	Borojó / 1 kilogramo
Precios Central de abastos	\$6000 COP

Precio plaza de mercado de Paloquemao	\$7100 COP
---------------------------------------	------------

Precio mercado minorista	\$8200 COP
--------------------------	------------

Precio grandes superficies	\$16000 COP
----------------------------	-------------

Precio proveedor pulpa de fruta	\$17000 COP
---------------------------------	-------------

Nota. Chambimbe/ Última verificación de precios 16 marzo del 2024

Teniendo en cuenta que los ingredientes frescos, pescados, mariscos y algunos cárnicos, fluctúan de precio de forma importante, así como legumbres, tubérculos y algunos vegetales y frutas, es necesario que establezcamos un plan de monitorización de precios que nos permita generar ajustes rápidos de nuestros platos, precios y servicios sin afectar la estabilidad de lo que se le ofrece al consumidor final, para eso generamos la siguiente plantilla que se llenara cada trimestre lo que permitirá realizar ajustes.

Tabla 3. *Plantilla seguimiento a precios*

Ingredientes	Se identifican todos los ingredientes por plato
Precios por proveedor	Se realiza comparativo de precios por proveedor, si solo se tiene uno, se realiza un comparativo de precios por mes
Costeo	Se realiza trimestralmente costeo a cada plato y sobre esto se define su continuidad en el menú o el ajuste de precio

Nota. Chambimbe

La competencia en el sector de restaurantes en Bogotá es intensa, con una amplia gama de opciones gastronómicas disponibles para los consumidores. Entre los principales competidores de un restaurante de comida del Pacífico colombiano se encuentran otros establecimientos especializados en cocina regional, así como restaurantes de cocina internacional que ofrecen platos similares o alternativas atractivas para los clientes. Además, los servicios de entrega a domicilio y las plataformas de comida para llevar también representan una competencia significativa, ya que ofrecen conveniencia y variedad a los clientes que buscan opciones de comida rápida y accesible. En este contexto, es fundamental que Chambimbe destaque por su autenticidad, calidad y experiencia culinaria única para diferenciarse en el mercado y atraer a su público objetivo. Dentro de los principales competidores nos enfocamos en a las siguientes propuestas gastronómicas:

1. Petronio – Cocina de autor: restaurante que indica tener una inspiración en la comida del pacifico para sus platos, ubicado en la ciudad de Bogotá. (Petronio, s.f.)
2. Rey Guerrero Sabor Pacifico: restaurante en cabeza de un cocinero experto en la comida de la región y quien inclusive realizó una investigación de campo documental, que nutrió la investigación plasmada en este documento. (Delgado, 2023)
3. El Arca restaurante: Es una propuesta gastronómica ubicada en Usaquén en la ciudad de Bogotá y ofrece platos con una influencia fuerte de la gastronomía del Valle del cauca, y con algunos platos del pacifico colombiano. (Foursquare City Guide, s.f.)

Se implementó un Modelo de Preferencia Condicionada (MPC) para evaluar y comparar los tres restaurantes: Patroneo Cocina de Autor, Rey Guerrero Cocina del Pacífico y El Arca Restaurante. Establecimos una ponderación que consideró los siguientes criterios: Calidad del Producto, Precio, Servicio al Cliente, Marketing e Innovación. Este enfoque permitió una evaluación equilibrada de cada restaurante, destacando sus fortalezas y áreas de mejora en un análisis integral que proporciona a este estudio puntos relevantes en los que chambimbe debe enfocar para posicionarse en el mercado y ser competitivo. La evaluación se realizó teniendo en cuenta nuestra experiencia como clientes en cada restaurante, en la figura 2 se muestra la matriz y sus resultados.

Tabla 4. *Matriz perfil competitivo*

Factores críticos de éxito	Ponderación	Petroneo cocina de autor	Rey Guerrero sabor pacífico	El Arca Restaurante
Calidad del Producto	0.3	4 (1.2)	3 (0.9)	4 (1.2)
Precio	0.1	3 (0.6)	4 (0.8)	4(0.8)
Servicio al Cliente	0.2	4 (1)	3 (0.75)	3 (0.75)
Marketing	0.2	3 (0.45)	4 (0.6)	3 (0.45)
Innovación	0.2	4 (0.4)	2 (0.2)	3 (0.6)
Puntuación Total	1	3.65	3.25	3.8

Frente a la matriz realizada concluimos que El Arca Restaurante lidera el mercado con la puntuación más alta de 3.8, destacando por su excepcional calidad del producto y enfoque innovador, lo que lo posiciona como el competidor más sólido. Petroneo Cocina de Autor con 3.65, resaltando su servicio al cliente y calidad del producto, aunque requiere mejoras en precio, y estrategias de marketing. Por otro lado, Rey Guerrero Sabor Pacífico obtiene la puntuación más baja de 3.25, mostrando una estrategia de marketing efectiva y precios competitivos, pero necesitando mejorar en calidad del producto, atención al cliente e innovación.

Aspectos técnicos

Ficha técnica del Producto o Servicio


Se expondrá en este documento una ficha general de cómo será la distribución de los platos, los componentes y su presentación, sin embargo, por protección de autor sobre nuestros platos y el menú no se dejará registro de ninguna receta específica en este documento.

Tabla 5. *Distribución carta*

Entradas	<p>Todas las entradas vendrán para compartir</p> <p>Opciones para vegetarianos</p> <p>Costo productivo meta máxima 60% del costo a cliente final</p>
Platos fuertes	<p>Bolws (proteína vegetales y guarnición), también con opción vegetariana</p> <p>Fiambres (proteína vegetales y guarnición) opción vegetariana</p> <p>Costo productivo meta máxima 40% del costo a cliente final.</p>
Bebidas	<p>Artesanales: vinos, cervezas, biche</p> <p>Jugos naturales: frutas exóticas y frutos de temporada, bebidas comerciales.</p> <p>Costo productivo meta máxima 60% del costo a cliente final.</p>

Nota. Chambimbe

Tabla 6. Ficha técnica plato fuerte

<p>Nombre:</p> <p>Bowl (carnes, pescados o vegetariano)</p>	<p>Imagen del plato</p>
<p>Fecha: 19/11/2023</p>	
<p>Ingredientes: Proteína, vegetales, salsa, condimentos (acompañado de bebida jugo de fruta de temporada)</p>	
<p>Grupo: Plato fuerte</p>	
<p>Para cuantos comensales: 1</p>	<p>https://www.goya.com/es/recipes/vegetarian-rainbow-burrito-bowl</p> <p>imagen solo con intención ilustrativa, no representa la imagen real de los platos ofrecidos por chambimbe</p>
<p>Método de elaboración (estandarización):</p>	<p>Instrumentos:</p> <p>Talento humano, maquinaria, ingredientes, comanda</p>

<p>Se realiza la preparación de la proteína según la receta establecida, así mismo los acompañantes y salsas (no se darán detalles de recetas en este documento por protección de derechos de autor y protección intelectual, se espera poder patentar algunas recetas)</p>	<p>Maquinaria: Estufa, plancha, cuchillos, ollas, cacerolas entre otros</p>		
	<p>Menaje: platería (cerámica), cubiertos, vaso de vidrio 16 oz, salsero</p>		
<p>Montaje de plato: Todos los componentes del plato estarán servidos en una presentación mixta en bowls, la proteína estará cortada en bocados, así mismo las verduras, la salsa estará dispuesta aparte para que el cliente pueda servirla sobre el plato a su gusto.</p>	<p>Presentación: Según lo estandarizado por el jefe de cocina y el área de diseño y marca</p> <hr/> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="527 1113 950 1438"> <p>Tipo de bowl (color, profundidad, estética): bowl profundo colores según mapa de colores establecido por área de diseño y marca</p> </td> <td data-bbox="950 1113 1484 1438"> <p>Fiambre (tipo de hoja) Los platos de carnes tienen una variación en preparación y presentación si el cliente lo desea con otro costo</p> </td> </tr> </table>	<p>Tipo de bowl (color, profundidad, estética): bowl profundo colores según mapa de colores establecido por área de diseño y marca</p>	<p>Fiambre (tipo de hoja) Los platos de carnes tienen una variación en preparación y presentación si el cliente lo desea con otro costo</p>
<p>Tipo de bowl (color, profundidad, estética): bowl profundo colores según mapa de colores establecido por área de diseño y marca</p>	<p>Fiambre (tipo de hoja) Los platos de carnes tienen una variación en preparación y presentación si el cliente lo desea con otro costo</p>		
<p>Comentarios nutricionales: se establecerán según la receta, no utilizamos procesados en nuestras preparaciones, damos prioridad a aceites bajos en</p>	<p>Posibles alergenicos Pimienta Alergia a frutas (si se utilizan dentro de la preparación de la salsa o el jugo, ejemplo fresas, piña) Mariscos</p>		

grasas saturadas como aceite de oliva y aceite de coco	Cerdo
Criterios de control sanitario	Perfil que hace la preparación
- Conceptos sanitarios	Cocinero y/o auxiliar de cocina
- Certificación manipulación de alimentos	Variaciones y/o opciones
- Embalaje y etiquetado de carnes	Retirar posibles alergenicos
	Si el cliente no desea la bebida que viene estándar como acompañamiento, puede pedir otra bebida sea natural o comercial con un costo adicional

Nota. Chambimbe

Tabla 7. Ficha técnica entrada


Nombre: empanada (carnes, pescados, vegetariana)	Imagen del plato:
Fecha: 19/11/2023	
Ingredientes: Proteína, vegetales, salsa, condimentos	https://elmachetico.co/products/empanada-papa-carne-x-10-unidades-de-115-gr-c-u
Grupo: entrada	
Para cuantos comensales: 2	

	imagen solo con intención ilustrativa, no representa la imagen real de los platos ofrecidos por chambimbe
Método de elaboración (estandarización):	Instrumentos:
Se realiza la preparación de la proteína según la receta establecida, así mismo los acompañantes y salsas (no se darán detalles de recetas en este documento por protección de derechos de autor y protección intelectual, se espera poder patentar algunas recetas)	Talento humano, maquinaria, ingredientes, comanda
	Maquinaria:
	Estufa, plancha, cuchillos, freidora, entre otros
	Menaje:
	Presentación
	Sugerencia de plato fuerte
	Bowl carne, pescados, vegetariano o fiambre carnes
Comentarios nutricionales	Posibles alergenosenos
se establecerán según la receta, no utilizamos procesados en nuestras preparaciones, damos prioridad a aceites bajos en grasas saturadas como aceite de oliva y aceite de coco, sin embargo, en esta entrada en particular se requiere de un aceite que permita altas temperaturas para freír en este caso se requieren aceites vegetales (saturados)	Pimienta
	Alergia a frutas (si se utilizan dentro de la preparación de la salsa o el jugo, ejemplo fresas, piña)
	Mariscos
	Cerdo

Variaciones y/opciones

Existen 3 tipos carnes, pescados o productos del mar y vegetariano

Nota. Chambimbe

Tabla 8. *Ficha técnica bebidas*

Imagen del producto	Foto o ilustración
Nombre	inédito o comercial
Descripción general	Bebida a base de..., con mezcla de frutos., presentada en envase
Descripción técnica del producto	Bebida comercial o artesanal, tipo (refrescante, alcohólica...)
Composición	Agua, fruta alcohol, saborizante etc.
Unidad de medida	16 oz, 100 ml
Empaque	Six pack, botella etc.
Embalaje	Capa de externa de transporte
Presentación	Unidad, paquete
Fecha de vencimiento / lote	12/11/2022- lote de producción
Precio	En pesos / dólares US

Nota. Chambimbe

Tabla 9. *Ficha servicios eventos*

Cantidad de comensales	solo aceptaremos contrataciones en eventos para máximo 100 comensales
Cobro	Se requiere que el cliente haya realizado al pago total 1 semana antes del evento
Talento humano	El requerido para cumplir con la operación
Menú	Según la elección de cliente, pero se asocia al lugar y los limitantes de operación
Composición del menú	Plato fuerte, entrada y bebida
Preparación	Se realizará antes del evento ya sea en el lugar de este si la locativa lo permite y cuentan con las herramientas o en su defecto en nuestro local y se trasladará en recipientes al baño maría o fogones portátiles para conservar el calor.
Servicio	Tipo bufete

Nota. Chambimbe

Descripción y Definición del Proceso de Producción de Servicio

1. Servicio a la mesa

Recepción del Cliente: el proceso comienza cuando el cliente llega al restaurante y es recibido por el personal de bienvenida, quien saluda al cliente y le pregunta si tienen una reserva y los guía a su mesa si es necesario.

Si el restaurante está lleno, el cliente puede tener que esperar en un área designada hasta que se desocupe una mesa, el reto está en que la experiencia de espera sea positiva.

Asignación de la Mesa: una vez que se asigna una mesa al cliente, un mesero le explica el menú y le informa sobre cualquier especial del día o recomendación del chef. Habrá un código QR para que el cliente acceda al menú desde su celular.

Toma de Pedido: El mesero regresa a la mesa para tomar la orden del cliente, debe tener en cuenta las preferencias del cliente, como restricciones dietéticas o solicitudes especiales.

Toma nota de los pedidos y los transmite al personal de cocina a través del sistema de pedidos.

Preparación del Pedido: En la cocina, el equipo de cocina prepara los platos según las especificaciones del pedido.

Servicio y Presentación: una vez que los platos están listos, el mesero lleva los platos a la mesa del cliente. Los platos se presentan de manera atractiva y se sirven con los acompañamientos correspondientes. El mesero debe verificar si los clientes necesitan algo más, como bebidas adicionales o condimentos.

Atención al Cliente: durante la comida, el mesero está atento a las necesidades de los clientes y está disponible para responder preguntas o realizar ajustes en los pedidos si es necesario. El personal del restaurante se asegura de que el ambiente sea agradable y de que los clientes se sientan bien atendidos en todo momento.

Pago y Despedida: Una vez que los clientes han terminado su comida, el mesero presenta la cuenta y procesa el pago según la preferencia del cliente, los pagos pueden ser en efectivo, con tarjeta de crédito o débito, o mediante métodos de pago móvil.

Limpieza y Preparación para el Siguiete Cliente: Una vez que el cliente se ha ido, el personal de limpieza limpia la mesa y la prepara para el próximo cliente mientras el personal de cocina y servicio continúa preparando y sirviendo comidas para otros clientes que llegan al restaurante.

Servicio a domicilio:

Recepción del pedido: El proceso comienza cuando un cliente realiza un pedido a través de diferentes canales, como el sitio web del restaurante, aplicación de entrega de alimentos o por teléfono. El restaurante recibe el pedido en su sistema de gestión de pedidos.

Preparación del pedido: Una vez recibido el pedido, el personal de cocina comienza a preparar los platos solicitados. Se aseguran de seguir los estándares de calidad y recetas del restaurante para garantizar una experiencia satisfactoria para el cliente.

Empaque del pedido: Después de que los platos estén listos, se empacan cuidadosamente en contenedores adecuados para alimentos, los cuales serán amigables con el medioambiente. El personal debe asegurarse de que estén bien sellados para evitar derrames y mantener la temperatura adecuada.

Asignación de un repartidor: Si el pedido se realizó a través del canal de domicilios propio se asigna la entrega a un repartidos del equipo del restaurante, en caso de que el pedido sea con una aplicación de entregas externa, el pedido se asigna a un repartidor de esa plataforma.

Entrega al cliente: Una vez que el pedido está listo y el repartidor está en camino, se proporciona al cliente una estimación del tiempo de entrega (si es por mensajería propia se puede prever el tiempo, sin embargo, si es por medio de externa no se puede asegurar el tiempo). El repartidor se dirige a la dirección especificada por el cliente y entrega el pedido. Se permitirá al cliente contar con seguimiento en tiempo real para que puedan ver la ubicación del repartidor.

Confirmación de entrega: Una vez que se entrega el pedido, el restaurante puede enviar una notificación al cliente para confirmar la recepción de la comida. Esto se hará dependiendo del canal de comunicación preferido por el cliente mensaje SMS O WhatsApp.

Seguimiento y retroalimentación: Después de la entrega, el restaurante realizará un seguimiento con el cliente para obtener comentarios sobre su experiencia. Esto puede ayudar a mejorar el servicio y mantener la satisfacción del cliente.

Este proceso garantiza que los clientes reciban sus pedidos a tiempo y en óptimas condiciones, lo que contribuye a una experiencia positiva de servicio a domicilio para el restaurante.

2. Eventos

Consulta inicial: El proceso comienza cuando un cliente potencial se pone en contacto con el restaurante para discutir la posibilidad de organizar un evento. Esto puede hacerse a través de una llamada telefónica, correo electrónico, página web o una visita personal al restaurante. Durante esta consulta inicial, se discuten detalles básicos como la fecha, el tipo de evento, el número de invitados y las preferencias gastronómicas.

Reunión de planificación: Una vez que se confirma la disponibilidad y se establecen las necesidades básicas del evento, se programa una reunión de planificación más detallada entre el cliente y el equipo de eventos del restaurante. Durante esta reunión, se discuten aspectos como el menú, la disposición del espacio, la decoración, las bebidas, el entretenimiento y cualquier otra solicitud especial.

Selección del menú: El restaurante colabora con el cliente para seleccionar un menú que se adapte a las preferencias y restricciones dietéticas de los invitados, así como al tema y estilo del evento. Esto puede incluir opciones de entradas, platos principales, postres y bebidas.

Confirmación de detalles: Antes del evento, se confirman todos los detalles acordados durante la reunión de planificación, como el número final de invitados, la disposición del espacio, el horario del evento y cualquier solicitud adicional.

Preparación del evento: El equipo del restaurante se encarga de preparar todo para el evento, incluida la configuración del espacio, la preparación de la comida y la bebida, la decoración según las especificaciones del cliente y la coordinación con otros proveedores si es necesario (por ejemplo, música, entretenimiento etc.).

Recepción y servicio durante el evento: El día del evento, el personal del restaurante recibe a los invitados y se asegura de que todo esté listo para su llegada. Durante el evento, el equipo proporciona un servicio de alta calidad, sirviendo comida y bebida según lo acordado y asegurándose de que los invitados estén cómodos y satisfechos.

Desmontaje y limpieza: Una vez que el evento ha concluido, el equipo del restaurante se encarga de desmontar el espacio, retirar la decoración y limpiar el área para dejarlo en condiciones impecables.

Seguimiento: Después del evento, el restaurante puede seguir el contacto con el cliente para obtener comentarios sobre su experiencia y asegurarse de que estén satisfechos con el servicio proporcionado.

Este proceso asegura que el restaurante pueda ofrecer eventos exitosos y memorables para sus clientes, proporcionando un servicio personalizado y de alta calidad en cada paso del camino

Recursos tecnológicos e infraestructura

Espacio físico: El restaurante debe contar con un espacio adecuado para albergar a los clientes y ofrecerles una experiencia gastronómica cómoda. Esto incluye áreas para mesas y sillas, así como zonas para la cocina, el bar y los servicios sanitarios. La distribución del espacio debe permitir un flujo eficiente tanto para los clientes como para el personal.

Cocina: La cocina es uno de los elementos más importantes de la infraestructura de un restaurante. Debe estar equipada con las herramientas y equipos necesarios para preparar los platos del menú de manera eficiente y segura. Esto incluye estufas, hornos, parrillas, freidoras, refrigeradores, congeladores, mesas de trabajo, utensilios de cocina y sistemas de ventilación adecuados.

Bar: Si el restaurante ofrece servicio de bar, debe contar con un área designada y equipada con todo lo necesario para preparar y servir bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Esto incluye licuadoras, cocteleras, dispensadores de bebidas, máquinas de café, fregaderos, estanterías para almacenar licores y utensilios de bar.

Área de recepción y espera: Un espacio donde los clientes puedan ser recibidos y esperar antes de ser sentados en sus mesas. Esto puede incluir una zona de recepción con un mostrador de recepción, asientos cómodos y elementos decorativos para crear un ambiente acogedor.

Área de comedor: El área principal donde los clientes disfrutarán de sus comidas. Debe estar bien iluminada, ventilada y decorada de acuerdo con el estilo y la temática del restaurante. Las mesas y sillas deben ser cómodas y estar dispuestas de manera que permitan la circulación del personal y de los clientes.

Baños: Un área con servicios sanitarios limpios y bien mantenidos para uso de los clientes y el personal. Deben cumplir con las normativas de higiene y accesibilidad

Área de almacenamiento: Un espacio designado para almacenar alimentos, bebidas, suministros de cocina y otros elementos necesarios para la operación del restaurante. Debe estar organizado y limpio para facilitar la gestión del inventario y minimizar el desperdicio.

Oficina administrativa: Un espacio para llevar a cabo las tareas administrativas del restaurante, como la gestión de reservas, la contabilidad, la planificación de menús y la coordinación con proveedores. Puede incluir escritorios, computadoras, impresoras y archivadores.

Sistema de gestión de reservas: Aplicaciones o software que permiten a los clientes reservar mesas en el restaurante de forma online, ayudando a gestionar la capacidad del local y optimizar el servicio.

Sistema de gestión de inventario: Herramientas digitales para llevar un registro detallado del inventario de alimentos, bebidas y suministros en el restaurante, facilitando la reposición y minimizando el desperdicio.

Plataforma de entrega a domicilio: Software específico para gestionar pedidos de entrega a domicilio, incluyendo la recepción de pedidos, la asignación de repartidores, el seguimiento en tiempo real de las entregas y la gestión de pagos.

Sistema de punto de venta (POS): Un sistema informático que facilita las transacciones de ventas en el restaurante, incluyendo funciones como la toma de pedidos, la facturación, la gestión de inventario y el seguimiento de las ventas.

Software de nómina: Herramientas digitales para calcular y gestionar los salarios y pagos de los empleados, incluyendo deducciones, impuestos y beneficios.

Plataforma de gestión de recursos humanos: Software integral para la gestión de empleados, que incluye funciones como la administración de tiempos y asistencias, la evaluación del desempeño y la gestión de vacaciones y permisos.

Sistema de gestión de proveedores: Herramientas digitales para gestionar y mantener un registro de los proveedores de maquinaria, equipos, insumos, materia prima y menaje del restaurante, incluyendo información como precios, plazos de entrega y contactos.

Se ha realizado la cotización de los equipos necesarios en cocina, así como de los insumos como menaje y sistemas POS, bajo la asesoría del chef del equipo. Esta cotización se llevó a cabo con proveedores conocidos, como por ejemplo INOX, una empresa especializada en la adecuación y venta de equipos de cocina. (INOX group, s.f.) se anexa cotizaciones realizadas, verificar en anexo 7

Tabla 10. *Presupuesto equipos*

Producto	Precio
Campana en L Estilo Americano	\$ 2.640.000,00
Estufa de 4 Puestos	\$ 1.800.000,00
Plancha	\$ 3.000.000,00
Ductos	\$ 1.500.000,00
Base Chef	\$ 5.000.000,00
Arrancador	\$ 200.000,00
Extractor de Hongo de 18"	\$ 3.600.000,00
Transición	\$ 300.000,00
Freidora Industrial de Alto Rendimiento	\$ 7.000.000,00
Trampa de Grasas	\$ 750.000,00
juego de hoyas profesionales	\$ 2.000.000,00
insumos (servicio, operativos)	\$ 5.000.000,00
mobiliario	\$ 10.000.000,00
Neveras industriales	\$ 6.000.000,00
Sistema POS	\$ 1.800.000,00

Los productos ofrecidos por Chambimbe se preparan a la minuta, lo que significa que cada plato se realiza por pedido. El Mise en place o alistamiento previo se lleva a cabo antes de la hora de servicio; sin embargo, la preparación en sí misma, su duración y el tiempo de entrega dependen del plato solicitado.

Para las entradas, el tiempo máximo entre la orden y la entrega en la mesa es de 15 minutos, aunque este plazo puede extenderse a 20 minutos en días de alta demanda. Los platos fuertes servidos en bowl tienen un tiempo máximo de entrega entre la orden y el servicio en la mesa de 20 minutos, con posibilidad de extensión en días con alta demanda. Mientras que los platos fuertes tipo fiambre tienen un tiempo máximo de entrega entre la orden y la entrega en la mesa de 30 minutos. Es importante destacar que estos últimos no se ofrecen para servicio a domicilio.

En cuanto al servicio a domicilio a través de aplicaciones de entrega, el tiempo total entre la orden y la entrega del producto en el domicilio del cliente no depende directamente de Chambimbe. Sin embargo, se ha establecido un tiempo similar de entrega para entradas y platos fuertes entre la orden y la llegada del repartidor, en comparación con la entrega en la mesa. Desde la entrega al repartidor hasta la llegada al punto de entrega, el tiempo varía dependiendo de la distancia del pedido y el medio de transporte del repartidor (moto o bicicleta).

En ocasiones, un mismo repartidor puede realizar varias entregas cercanas, lo que puede aumentar el tiempo de entrega, especialmente en días y horas de mayor demanda, llegando a un máximo de 65 minutos.

En cuanto al servicio de domicilio propio de Chambimbe, el tiempo máximo entre la orden y la entrega al domicilio es de 60 minutos. La cobertura máxima es de 3 kilómetros, ya que solo se realizan entregas en bicicletas y patinetas eléctricas, en línea con el compromiso de la organización de reducir al mínimo el impacto ambiental de sus operaciones.

El horario de operación es de 10 am a 10 pm, sin embargo, el horario de atención al cliente ya sea en la mesa o a domicilio, es de 12 del día a 9 de la noche, de martes a domingo. Los lunes se otorga descanso al personal y se realizan actividades de inventario, mantenimiento de equipos, limpieza general y arreglos si son necesarios.

La cocina de Chambimbe está equipada con 4 estaciones de trabajo y cuenta con 2 chefs y 2 ayudantes de cocina. Según las estimaciones de producción, las entradas tienen una capacidad de 3-4 platos por hora por estación, mientras que los bowls de carne, pescados y mariscos, y vegetales pueden producir 3 platos por hora por estación. Con 20 mesas disponibles y una rotación promedio de 1.5 horas por mesa, durante el horario de operación de 12 pm a 9 pm

(9 horas), cada mesa puede servir 6 veces al día, totalizando 120 servicios diarios (20 mesas * 6 rotaciones).

El restaurante opera de martes a domingo, sumando 312 días anuales de funcionamiento. En cuanto a la producción diaria y anual, las entradas, con un tiempo de preparación de 15-20 minutos, tienen una producción por hora de 3-4 platos por estación, resultando en 108-144 platos diarios y 33,696-44,928 platos anuales (108-144 platos por día * 312 días). Para los bowls de carne, pescados y mariscos, y vegetales, con un tiempo de preparación de 20 minutos, la producción por hora por estación es de 3 platos, lo que lleva a una producción diaria de 108 platos y 33,696 platos anuales (108 platos por día * 312 días).

En total, la capacidad anual de producción para cada tipo de producto suma 147,000 platos (50,000 entradas + 36,000 bowls de carne + 36,000 bowls de pescados y mariscos + 25,000 bowls de vegetales). Esto asegura que Chambimbe está bien posicionado para alcanzar su meta anual de producción y manejar eficientemente la demanda esperada

Chambimbe, como modelo de negocio debe establecer un sistema que abarque desde la selección de los mejores ingredientes frescos hasta la entrega de platos exquisitos en un entorno acogedor. Nuestro enfoque se basa en principios de mejora continua y sostenibilidad, utilizando metodologías para optimizar cada etapa del proceso, reducir el desperdicio y asegurar que cada experiencia gastronómica supere las expectativas. Este modelo no solo busca la excelencia operativa, sino también la promoción de prácticas responsables que respeten tanto a nuestros

clientes como al medio ambiente. Por lo que a continuación de exponen cuales son los principales principios para manejar en el modelo

1. Planificación: establecer objetivos claros y medibles como aumentar la eficiencia de la cocina en un 20%, mejorar la consistencia de los platos y reducir el desperdicio de alimentos en un 15%, identificar la necesidad de personal cualificado, equipos de cocina modernos y tecnología de gestión de restaurantes, crear un cronograma detallado para la implementación de las estrategias de producción, incluyendo la capacitación del personal y la adquisición de equipos, utilizar herramientas de análisis de mercado para prever la demanda y ajustar la producción en consecuencia, asegurar que la capacidad del restaurante, tanto en términos de personal como de recursos, sea adecuada para manejar picos de demanda y eventos especiales.

2. Gestión de Recursos: seleccionar proveedores confiables de ingredientes frescos del Pacífico, negociar contratos y establecer relaciones a largo plazo con estos proveedores, implementar un sistema de gestión de inventarios para monitorear el uso de ingredientes y minimizar el desperdicio, establecer procedimientos para la recepción y almacenamiento de ingredientes, adquirir equipos de cocina adecuados y tecnología para la gestión del restaurante (POS, software de reservas, etc.), capacitar al personal en el uso eficiente de estos recursos.

3. Ejecución de la Producción: control y Supervisión de Operaciones Diarias, implementar procedimientos estandarizados para la preparación de platos, asegurando consistencia y calidad, utilizar un sistema de gestión de la cocina para coordinar actividades y minimizar tiempos de espera, asegurar la entrega puntual de ingredientes y gestionar eficientemente las relaciones con los proveedores, implementar sistemas de control de calidad

que incluyan inspecciones regulares y pruebas para asegurar que los productos cumplan con los estándares establecidos.

4. Control de Calidad: Definir y documentar estándares de calidad para los ingredientes, la preparación de los platos y el servicio al cliente, realizar inspecciones regulares y pruebas de calidad para asegurar que se cumplan los estándares establecidos, recoger feedback de los clientes y utilizarlo para realizar mejoras continuas en el servicio y la calidad de los productos.

5. Logística y Distribución: diseñar un sistema eficiente para la gestión de pedidos, tanto para el servicio en el restaurante como para el servicio a domicilio. Establecer procedimientos para el almacenamiento adecuado de ingredientes y productos terminados, hay que asegurar que los pedidos se entreguen de manera puntual y en condiciones óptimas.

6. Gestión de Información: sistemas de Información: Utilizar un sistema POS para registrar ventas, gestionar inventarios y analizar datos de rendimiento, implementar software de gestión de relaciones con clientes (CRM) para mejorar la experiencia del cliente y fidelizarlo.

7. Mejora Continua: implementar metodologías Lean para eliminar el desperdicio y optimizar los procesos, utilizar Six Sigma para reducir la variabilidad y mejorar la calidad del servicio y los productos, realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y ajustar los procesos en consecuencia.

8. Sostenibilidad: integrar prácticas sostenibles como el uso de ingredientes locales y de temporada, minimizar el desperdicio de alimentos y gestionar adecuadamente los residuos, promover el uso de envases biodegradables y reciclables.

Aspectos organizacionales y legales

Chambimbe se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) en conformidad con la Ley 1258 de 2008.

Misión:

Chambimbe es una marca gastronómica que tiene como objetivo destacar y elevar la gastronomía del Pacífico colombiano mediante la creación de valor para las comunidades, basándose en una clara idea de responsabilidad social y crecimiento sostenible.

Visión:

Para el año 2030, Chambimbe aspira a convertirse en uno de los mejores restaurantes de comida étnica a nivel mundial. Será reconocido no solo por sus altos estándares en productos, servicios y calidad, sino también por su compromiso como marca con un propósito definido, generando desarrollo sostenible en las comunidades que impacta.

Ilustración 3. Organización estructural Chambimbe



Nota. Tomado de Chambimbe.

La estructura organizacional de Chambimbe se basa en un modelo lineal con un Gerente General o CEO al mando. Este profesional debe tener experiencia en administración de empresas, liderazgo y toma de decisiones estratégicas, siendo un plus los conocimientos en gastronomía y sostenibilidad. Sus funciones incluyen supervisar todas las operaciones de la empresa, implementar la visión y misión de Chambimbe, tomar decisiones estratégicas y financieras, y liderar la gestión del talento humano y la contratación.

La rama operativa está liderada por el Chef Ejecutivo, quien debe ser un profesional en gastronomía con experiencia en gestión de cocina, creación de menús y liderazgo de equipos, además de capacidad para manejar tareas administrativas. Sus funciones abarcan diseñar y actualizar el menú, supervisar la preparación de alimentos y el control de calidad, gestionar las compras y relaciones con proveedores, y coordinar el equipo de cocina mientras colabora en tareas administrativas. El equipo de cocina, compuesto por cocineros y ayudantes con experiencia en preparación de alimentos y cumplimiento de normas de higiene, se encarga de preparar los platillos según las especificaciones del Chef Ejecutivo, mantener la limpieza y el orden en la cocina, y colaborar en la gestión de inventarios. El equipo de servicio y atención al cliente, con personal capacitado en servicio al cliente, comunicación y manejo de situaciones difíciles, tiene la responsabilidad de atender a los clientes de manera cortés y profesional, tomar pedidos y servir alimentos, y manejar las quejas y sugerencias de los clientes.

La rama de mercadeo está encabezada por el Gerente de Mercadeo, un profesional en marketing con experiencia en estrategias de mercado, análisis de datos y gestión de marca. Sus

funciones incluyen desarrollar e implementar estrategias de marketing, gestionar campañas publicitarias y promociones, analizar el comportamiento del cliente y la competencia, y supervisar la presencia en redes sociales y la interacción con el público. El equipo de mercadeo, compuesto por especialistas en marketing digital, diseño gráfico y comunicación, se encarga de crear contenido para redes sociales y otras plataformas, diseñar material promocional y publicitario, y ejecutar estrategias de fidelización de clientes.

La rama de responsabilidad social y sostenibilidad está dirigida por el Gerente de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, un profesional con experiencia en sostenibilidad, responsabilidad social empresarial y gestión de proyectos. Sus funciones son desarrollar e implementar políticas de sostenibilidad, coordinar programas de responsabilidad social, supervisar el cumplimiento de normativas ambientales, y colaborar con organizaciones y comunidades locales. El equipo de responsabilidad social y sostenibilidad, formado por especialistas en medio ambiente, trabajo social y comunicación, ejecuta proyectos de sostenibilidad y responsabilidad social, realiza campañas de concientización y educación, y monitorea el impacto de las actividades de la empresa en la comunidad y el medio ambiente.

La gestión del talento humano es liderada por el equipo administrativo, compuesto por profesionales en recursos humanos con conocimientos en legislación laboral y gestión de personal. Sus funciones incluyen gestionar procesos de selección y contratación, administrar la formación y desarrollo del personal, y supervisar el cumplimiento de normativas laborales y de seguridad. Además, como parte de las políticas de sostenibilidad y responsabilidad social,

Chambimbe contratará aprendices en diversas áreas, especialmente en cocina, servicio y atención al cliente, regulado por la Ley 789 del 2002. Los aprendices, estudiantes y recién graduados en estas áreas, realizarán tareas asignadas bajo la supervisión de sus mentores, participarán en programas de formación y desarrollo, y contribuirán al funcionamiento diario de la empresa mientras adquieren experiencia práctica.

La gestión del talento humano será liderada por el CEO, con el respaldo de un equipo administrativo dedicado a los procesos asociados al personal de la organización. La contratación será directa, sin recurrir a tercerizaciones en la estructura base de la empresa, y estará en línea con la normativa legal vigente, como la Ley 100 de 1993 y el Decreto 2353 de 2015. Además, como parte de las políticas de sostenibilidad y responsabilidad social, Chambimbe contratará aprendices en diversas áreas, especialmente en cocina, servicio y atención al cliente, regulado por la Ley 789 del 2002.

La capacitación será una constante en la gestión del talento, y en alianza con otras empresas, se ofrecerán programas de formación no solo en cocina y técnicas culinarias, sino también en gestión de la innovación, atención al cliente, inteligencia emocional y gestión cultural. Es esencial enfocarse en los procesos de capacitación y desarrollo de habilidades y competencias que contribuyan tanto al crecimiento de la empresa como al desarrollo profesional del talento, especialmente teniendo en cuenta la inclusión de personas pertenecientes a minorías y provenientes de situaciones de vulnerabilidad y desigualdad.

En relación con la normativa asociada a la operación del modelo de negocio, se establecen los siguientes puntos:

Antes de la apertura, se solicitará la visita de la Secretaría de Salud para obtener el concepto sanitario necesario para iniciar la operación, el cual debe ser favorable.

Todo el personal, incluido el administrativo, deberá completar el curso de manipulación de alimentos y mantener sus certificaciones de salud al día.

Es requisito contar con los certificados de habilitación expedidos por el Cuerpo de Bomberos. Se debe poseer un certificado de control de plagas emitido por una entidad certificada.

En cuanto a la normativa asociada a la marca, se aplicarán las siguientes medidas:

Se llevará a cabo el registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio del nombre, la marca, el manual de marca y todos los distintivos necesarios para su protección.

Se ha establecido una alianza con una empresa productora de viche, la cual acogerá a Chambimbe y emitirá el Registro Sanitario – Categoría AE para Viche/Biche de manera gratuita, de acuerdo con lo establecido en la Ley 2158 de 2021

Aspectos financieros

Basándonos en la investigación detallada y respaldada a lo largo del documento, se llevó a cabo la simulación financiera del proyecto, considerando diversos factores económicos externos que influirán en la consecución de los objetivos financieros del proyecto, que son los siguientes:

- Alcanzar el punto de equilibrio propuesto durante el primer año.
- Garantizar la sustentabilidad del proyecto.
- Lograr un crecimiento sostenible.
- Obtener un período de recuperación de la inversión de menos de 3 años.

El proyecto requerirá una inversión inicial significativa de \$106,000,000, destinados a adquirir activos físicos esenciales y cubrir gastos de arranque. Además, se contempla un presupuesto de marketing de \$12,000,000 para lanzar la marca y captar clientes desde el primer año. Para financiar estas necesidades, se planea solicitar un préstamo de \$239,650,000, complementado con un aporte inicial de los emprendedores.

Las proyecciones financieras indican un crecimiento escalonado en las ventas anuales, alcanzando los \$8,621,194,637.9 para el año 2029, con márgenes operativos progresivos. La utilidad neta también muestra un aumento continuo, proyectándose a \$1,377,579,945.5 al final del período, reflejando una gestión eficiente de costos y operaciones.

En términos de estructura financiera, se espera que Chambimbe genere un flujo de caja libre positivo a lo largo de los años, destacándose por su capacidad para financiar operaciones, inversiones y pagos de deuda mientras acumula recursos para futuras expansiones.

El análisis financiero del proyecto revela un Valor Presente Neto (VPN) de \$735,775,585.21 a una tasa de descuento del 30%, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 68.31%, lo que subraya su viabilidad y potencial de rentabilidad. Además, el período de recuperación estimado es de aproximadamente 2.12 años, indicando una rápida recuperación de la inversión inicial.

El punto de equilibrio se estima en aproximadamente 42,151.20 unidades vendidas, con ventas mínimas proyectadas de \$5,033,028,000.00 para cubrir costos fijos y variables. Este análisis muestra una base operativa sólida y la capacidad de generar ingresos suficientes para mantener la estabilidad financiera.

Enfoque hacia la sostenibilidad

A lo largo del documento, se ha dejado en claro que la sostenibilidad y la responsabilidad social son parte integral de la esencia misma de la idea de negocio de Chambimbe. En este capítulo, nos centraremos en consolidar las ideas descritas a lo largo del documento.

El enfoque de sostenibilidad de Chambimbe se centra en la generación de dos tipos de beneficios: sociales y medioambientales, ambos alineados con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los beneficios sociales están dirigidos a:

1. La reducción de la pobreza (ODS 1), mediante la implementación de procesos de economía circular que promuevan el empoderamiento económico de poblaciones vulnerables.

2. La generación de empleo decente y crecimiento económico (ODS 8).

3. La visibilización de las comunidades del Pacífico colombiano, en su mayoría afrodescendientes e indígenas, que enfrentan los mayores índices de pobreza del país. A través de alianzas público-privadas, se busca impactar en la reducción de las desigualdades (ODS 10).

4. Promover hábitos de vida saludables entre los clientes, contribuyendo al ODS 3, que enfatiza la importancia de la salud tanto a nivel individual como de la población en general.

5. Chambimbe surge como respuesta a una problemática socioeconómica compleja y busca generar alianzas para el desarrollo económico, no solo a nivel comunitario, sino también a nivel nacional, contribuyendo al ODS 17.

En cuanto a los beneficios medioambientales:

1. Se busca reducir los desechos contaminantes en los procesos, mediante la disminución del uso de plásticos de un solo uso y la adopción de materiales biodegradables. Además, se implementarán prácticas adecuadas para la disposición de aceites, e incluso se explorará el reciclaje de estos a través de empresas especializadas en este propósito, en línea con el ODS 13.

2. Chambimbe minimizará el impacto ambiental de los vehículos a gasolina, optando por utilizar mensajeros en bicicleta o patineta eléctrica para sus servicios a domicilio. Esto no solo contribuirá a la reducción de la huella de carbono y al combate del cambio climático, sino que también promoverá la producción y el consumo responsables, mostrando el compromiso de la empresa con prácticas sostenibles y rentables en términos de negocio.

Conclusiones

El desarrollo económico en comunidades históricamente afectadas por la pobreza, la discriminación y la desigualdad debe surgir desde dentro de las propias comunidades. Cualquier enfoque proteccionista por parte de los estados o grupos predominantes frente a comunidades vulnerables no aborda de manera integral la problemática, a menos que se construya como una alianza inclusiva.

La gastronomía ha emergido como un elemento fundamental en la generación de desarrollo económico y cultural invaluable. Incursionar en el mercado gastronómico utilizando el rico acervo cultural propio ha demostrado ser un camino sólido, como lo demuestran ejemplos de marcas exitosas de la cultura mexicana, peruana, entre otras.

Una de las razones principales por las cuales la gastronomía colombiana no ha logrado superar las barreras nacionales de manera tan evidente como lo han hecho otras gastronomías étnicas es la gran diversidad presente en Colombia. Si bien para muchos puede representar una ventaja, en el caso de la gastronomía étnica, las comunidades con culturas más homogéneas o aquellas que han logrado homogeneizar su acervo cultural frente a otros, han tenido más éxito en el mercado internacional al presentar una idea de unidad cultural como país o región.

Hay que reconocer que para generar un impacto de desarrollo social y económico en el Pacífico colombiano es necesario que las comunidades valoren su capital cultural como un activo y se empoderen no solo de su folclore, gastronomía y música, sino también de las oportunidades económicas que estos pueden generar.

Las marcas con un fuerte sentido de responsabilidad social desde su origen han demostrado ser las más duraderas en el tiempo. Son aquellas que tienden a ser más competitivas y logran un reconocimiento tanto en su público objetivo como en los grupos de interés.

Referencias

- [DANE], D. A. (s.f.). *Mayoristas - Boletín semanal 1* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/sistema-de-informacion-de-precios-sipsa/mayoristas-boletin-semanal-1>
- Acle, R. S., & Montiel, A. (2018). Influencia de la gastronomía mexicana en el consumo étnico en España. *Scielo*.
- Alcaldía de Cali . (9 de septiembre de 2023). *cali.gov.co*. Obtenido de <https://www.cali.gov.co/>
- ANDI. (Febrero de 2023). Las tendencias de consumo de alimentos en los hogares colombianos durante 2022. Obtenido de <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17391-las-tendencias-de-consumo-de-alimentos#:~:text=Las%20categor%C3%ADas%20de%20alimentos%20con,billones%20de%20pesos%20en%20gasto.&text=En%20el%202022%20los%20colombianos,25%25%20de%20los%20ingresos%20familiares>.
- BBVA research. (2019). Obtenido de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2019/04/SituacionConsumo.pdf>
- Centro de investigaciones Universidad del Valle. (2020). Obtenido de Universidad del valle: <http://www.pacifico.univalle.edu.co/region-pacifico/caracteristicas.pacificos>
- Colombia Travel . (s.f.). *ColombiaTravel*. Obtenido de <https://colombia.travel/es/buenaventura>
- Congreso de Colombia . (8 de noviembre de 2021). LEY 2158 DE 2021. Bogotá, Colombia .
- Coomeva Fundación. (s.f.). *Fundación.comeva.com.co*. Obtenido de <https://fundacion.comeva.com.co/>
- DANE. (2021). *DANE informacion para todos* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>
- Delgado, A. (30 de Junio de 2023). *revistalabarra.com*. Obtenido de <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/rey-guerrero-el-embajador-de-la-cocina-del-pacifico-y-su-influencia-en-el-turismo>

Díaz, P. (2023). Tendencias gastronómicas para el 2023: ¿Qué le espera al sector Horeca?
Revista La Barra.

El Espectador . (s.f.). *ElEspectador.com*. Obtenido de
<https://www.elespectador.com/politica/petro-dice-que-el-turismo-en-colombia-podria-reemplazar-las-divisas-del-petroleo/>

El Tiempo. (20 de Octubre de 2023). *ElTiempo.com*. Obtenido de
<https://www.elespectador.com/turismo/cual-es-el-impacto-de-la-gentrificacion-en-el-sector-turistico/>

Euromonitor . (11 de noviembre de 2023). *euromonitor.com*. Obtenido de
<https://www.euromonitor.com/press/press-releases/nov-2023/euromonitor-international-revela-las-tendencias-globales-de-consumo-en-2024>

Foursquare City Guide. (s.f.). Obtenido de <https://es.foursquare.com/v/el-arca/4dbdd41f0437955ec056f36d>

Gallo, D. (5 de agosto de 2023). *inforbae.com*. Obtenido de
<https://www.infobae.com/america/colombia/2023/08/06/la-perseverancia-la-plaza-de-mercado-forjada-por-mujeres-que-resguarda-los-sabores-tradicionales-de-colombia/>

Guerrero, Á. M. (18 de mayo de 2022). Obtenido de
<https://www.portafolio.co/tendencias/leonor-espinosa-la-mejor-chef-del-mundo-565627>

ICEMD, instituto de innovación de ESIC. (2018). Obtenido de
https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/12/Estudio_6-generaciones-de-la-era-digital-.pdf

IMARC Group. (2023). *Informe de mercado de alimentos étnicos por tipo de cocina (estadounidense, china, china, japonesa, mexicana, italiana y otras), tipo de alimento (vegetariano, no vegetariano), canal de distribución (servicios de alimentación, tiendas minoristas) y región.*

INOX group. (s.f.). Obtenido de <https://www.inoxcolombia.com.co/>

Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería . (4 de julio de 2017). Obtenido de <https://icpp.edu.co/2017/07/04/los-millennials-que-quieren-consumir/>

instagram. (s.f.). *instagram.com*. Obtenido de <https://www.instagram.com/nato.restaurante/?hl=es>

instagram. (s.f.). *instagram.com*. Obtenido de <https://www.instagram.com/mulatadesign.co/?ref=9472>

instagram. (s.f.). *instagram.com*. Obtenido de <https://www.instagram.com/pablofortaleza/?hl=es-la>

La Republica. (20 de junio de 2023). Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/leo-es-el-43-mejor-restaurante-del-mundo-segun-the-world-s-50-best-restaurants-2023-3640659>

linkedin. (s.f.). *linkedin.com*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/salom%C3%A9-belalc%C3%A1zar-paz/?originalSubdomain=be>

Lopez, O. A. (19 de Diciembre de 2022). *actualidad.rt.com*. Obtenido de <https://actualidad.rt.com/opinion/ociel-ali-lopez/453423-5-acontecimientos-importantes-2022-america-latina>

Martinez, S. (24 de marzo de 2023). *Goula.lat*. Obtenido de <https://goula.lat/asi-retan-los-restaurantes-colombianos-a-rappi-el-gigante-del-delivery/>

Mesa, P. E. (2018). Evaluación de factibilidad para la creación de un restaurante con mesas digitales en la ciudad de Bogotá. Bogotá.

Ministerio de cultura. (s.f.). *Simus, sistema de información de la música* . Obtenido de <https://simus.mincultura.gov.co/Home/DetalleEntidad/170>

Mordor intelligence. (2022). Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/ethnic-foods-market>

Moreno, G. C. (12 de diciembre de 2023). *larepublica.co*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/cuales-son-las-cadenas-de-comida-que-mas-puntos->

Anexos

Anexo 1. Entrevistas

Se realizaron tres preguntas a personas influyentes en la cultura del Pacífico colombiano o pertenecientes a ella, así como a expertos en cocina y personas que pertenecientes al público objeto de chambimbe: abrir los siguientes links: [Entrevistas a profundidad 1.mp4](#), [Entrevistas a profundidad 2.mp4](#)

Anexo 2. Encuesta segmentos

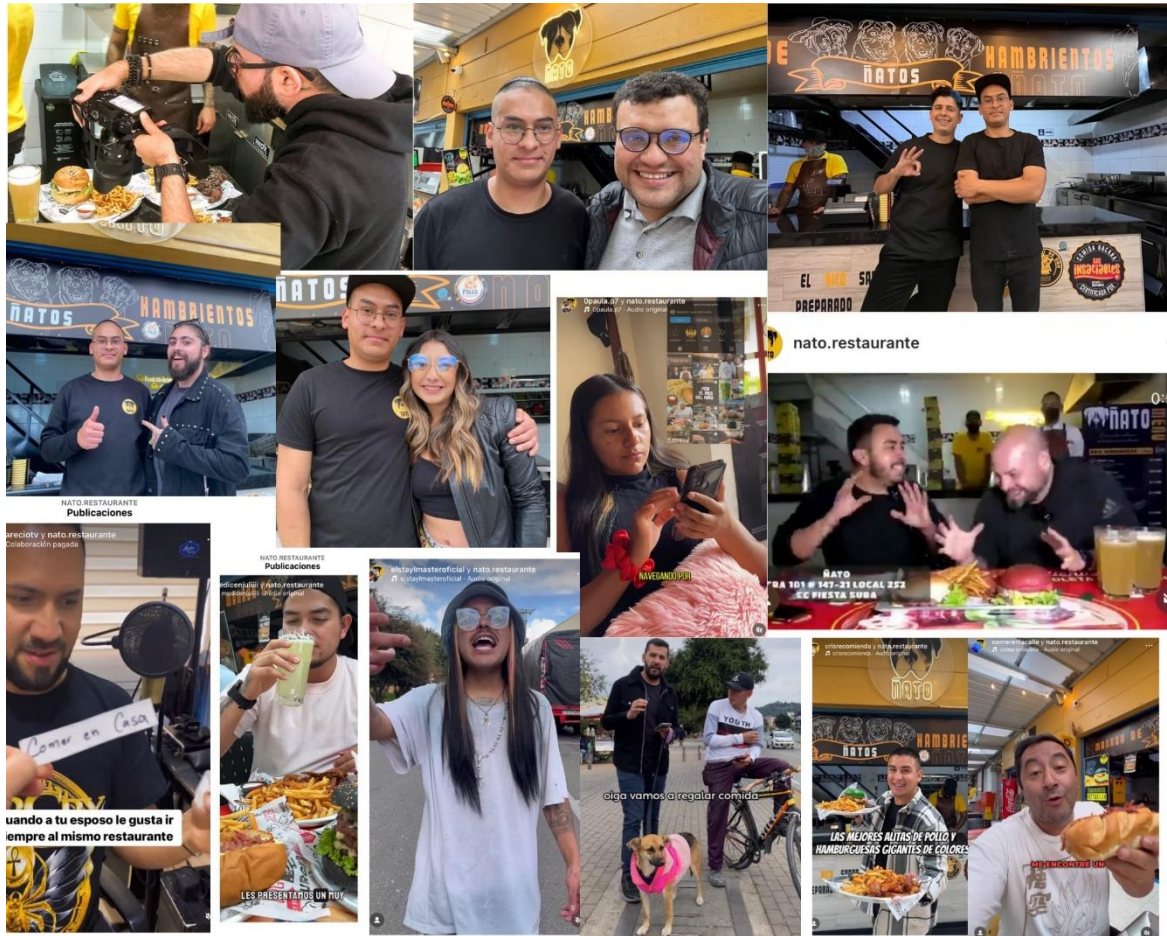
Una herramienta utilizada como ayuda para la investigación sobre nuestros segmentos, se realizó una encuesta de mercado, se envió a cada participante por medio electrónico, (se enviaron a personas seleccionadas de forma objetiva que cumplieran en nuestro parecer con las características de nuestros segmentos) la encuesta, que contenía preguntas claves en busca de información relevante sobre nuestro objetivo. Fueron en total 39 personas encuestadas. Se utilizó Google formatos como canal para llegar a los entrevistados que se difundió por WhatsApp y redes sociales, Se anexa Excel descargado desde la aplicación con las preguntas y respuestas. Abrir archivo Excel en el siguiente enlace

[Encuesta segmentos final.xlsx](#)

Anexo 3. Investigación de campo

Abrir el siguiente enlace [Investigación campo festivales .mp4](#)

Anexo 4. Investigación de generadores de contenido



Anexo 5. Simulador financiero

Abrir archivo Excel en el siguiente enlace: [SIMULADOR FINANCIERO](#)

[SIMPLIFICADO VERSIÓN chambimbe.xlsx](#)

Anexo 6. Anexo

Como y Posteo

- Entre los 20 y los 28 años
- Vida a través de redes sociales
- Influenciadores por naturaleza

Subire en historias esta comida tan rica

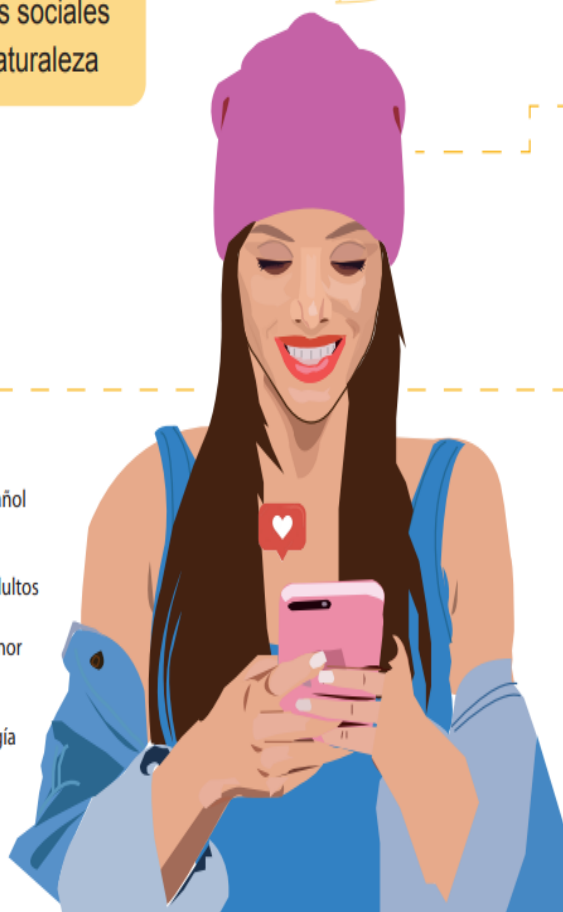
Piensa y siente

- Le gusta cuidar su aspecto físico
- Le importa lo que se opine en redes y en su círculo de amigos.
- Le gusta compartir con sus amigos
- Ama las nuevas experiencias

Laura (25 AÑOS)

- Licenciada en idiomas
- trabaja freelans como profesora de español online para extranjeros .
- Dicta clases de inglés online a niños y adultos
- Vive con su mamá , papa y hermano menor tiene un perro
- Gasta la mitad de su ingreso en tecnología

Por: Daniela Belalcazar



Que ve y oye

- Ve y oye lo que influencers en redes recomiendan
- Le da mucha importancia a la estética de los lugares donde va
- Está atenta a las nuevas propuestas experienciales de moda.

Que hace

- Va a restaurantes recomendados o novedosos.
- Muestra y explica en sus redes su experiencia en los lugares donde va.
- Recomienda en sus redes los lugares que le gustan

Amantes de las experiencias

- Entre los 28 y los 40 años
 - Asalariados o independientes
 - Consumod e comida fuera de casa
 - 3 a 4 veces a la semana
- Cuida su salud

Vi una buena recomendacion de este lugar y queda cerca del trabajo

Piensa y siente

- Le gusta cuidar su aspecto físico.
- Le importan los temas sociales
- Ama las nuevas experiencias
- Ama los lugares que le permitan conocer cosas distintas

Federico (34 AÑOS)

- Trabaja como diseñador junior para una empresa de telecomunicaciones
- Vive solo
- Tiene una relación
- Tiene un gato
- Es profesional y tiene 2 posgrados
- Sale a comer cada vez que puede, y le encantan las experiencias gastronómicas
- Es voluntario en organizaciones sin ánimo de lucro

Por: Daniela Belalcazar



Que ve y oye

- Ve documentales sobre nuevas culturas y lugares.
- Le da importancia a la historia detrás de los lugares a los que va
- Está atento a las nuevas propuestas experienciales.

Que hace

- Busca y va a restaurantes recomendados o novedosos.
- Pregunta sobre la historia detrás de los lugares

El Patriota

- Desde 25 años
- Preocupado por conservar y conocer sus raíces
- Piensa primero en consumir productos nacionales

Julio (50 AÑOS)

- Es empleado en una empresa
- Tiene una esposa tres hijos
- Es profesional
- Sale a comer en las fechas especiales

Vive Colombia, viaja por ella

Piensa y siente

- Prefiere gastar su dinero en productos nacionales
- Ama los productos caseros
- Le gusta ser turista en su propia ciudad y país

Que ve y oye

- Ve y consume programas nacionales
- Le gusta ir a lo seguro y conocido
- Le gustan los espacios cómodos

Que hace

- Rara vez pide a domicilio
- Busca y va a restaurantes recomendados.
- Pregunta sobre la historia detrás de los lugares



Por: Daniela Belalcazar

Anexo 7. Anexo

COTIZACIÓN A137_David Manrique - copia.pdf

