

Plan de negocio para la creación de una empresa de servicio de catering empresarial bajo el concepto de cocina central y el uso de estanterías inteligentes para facilitar el acceso a los productos en la ciudad de Bucaramanga, Colombia

Juan Sebastián López Martínez y Nicolás Stiven Sierra Peña

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniería Industrial

Director

Juan Francisco Maradei García

MSc. En Administración de Empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2025

Contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Objetivos	17
1.1 Objetivo general	17
1.2 Objetivos específicos	17
2. Justificación de la idea de negocio.....	18
2.1 Análisis preliminar de la idea de negocio	18
2.2 Análisis del sector	25
3. Marco de referencia	28
3.1 Marco de antecedentes	28
3.2 Conceptos.....	29
3.3 Marco teórico	30
4. Análisis del entorno.....	32
4.1 Análisis del macroentorno: PESTEL	32
4.1.1 Político	32
4.1.2 Económico	34
4.1.3 Social.....	39
4.1.4 Tecnológico	41
4.1.5 Ecológico	43
4.1.6 Legal	44

4.2 Análisis del microentorno: 5 Fuerzas de Porter.	46
4.2.1 El poder de negociación de los compradores (alto).....	46
4.2.2 El poder de negociación con los proveedores (medio-alto).....	46
4.2.3 La amenaza de entrada de nuevos competidores (bajo).....	48
4.2.4 La amenaza de servicios sustitutos (medio).....	49
4.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes en el mercado actual (medio)	49
4.2.6 Conclusiones del microentorno.....	50
5. Análisis del mercado	51
5.1 Descripción del servicio.....	51
5.2 Segmentación de mercado del cliente institucional	53
5.2.1 Mercado potencial cliente institucional	53
5.2.2 Perfil del cliente institucional	55
5.3 Segmentación de mercado del cliente interno (colaborador).....	56
5.3.1 Perfil del cliente interno (colaborador)	57
5.4 Investigación de mercados	58
5.4.1 Población de empresas segmentadas para el estudio	58
5.4.2 Tamaño y tipo de muestreo para la población de colaboradores	59
5.4.3 Implementación y diseño de la encuesta.....	60
5.4.4 Conclusiones de los resultados del estudio de mercados (empresas y colaboradores).....	61
5.5 Estimación demanda potencial	64
5.5.1 Proyección de la demanda	67
5.6 Análisis de las estrategias de innovación de las empresas globalmente reconocidas	67
5.7 Análisis de la competencia directa	67

5.7.1 Empresa BreakGourmet.....	68
5.7.2 Empresa Petrocasinos S.A	69
5.8 Análisis de la competencia indirecta.....	71
6. Plan de mercadeo	72
6.1 Logo de la marca.....	72
6.2 Eslogan.....	72
6.3 Estrategia de producto.....	73
6.4 Empaque	75
6.5 Etiqueta	75
6.6 Estanterías y hornos	75
6.7 Aplicación móvil.....	76
6.8 Análisis de tendencias y recomendaciones personalizadas.....	77
6.8.1 Atención personalizada	78
6.8.2 Especificaciones para el uso del servicio.....	78
6.9 Estrategia de precio.....	79
6.9.1 Condiciones comerciales	80
6.10 Estrategia de promoción	80
6.11 Promoción de ventas y marketing directo.....	81
6.11.1 Colaboradores	81
6.11.2 Empresas	82
6.11.3 Promoción en ferias y eventos empresariales	83
6.11.4 Marketing digital.....	83
6.12 Estrategia de distribución.....	85

7. Análisis técnico	89
7.1 Análisis del proceso	89
7.2 Proceso de abastecimiento de los productos en la estantería	92
7.3 Proceso de atención al cliente	92
7.4 Equipos y herramientas para el proceso operativo y la prestación del servicio.....	93
7.5 Localización de la planta	93
7.5.1 Macro localización.....	93
7.5.2 Micro localización	94
7.6 Diseño de planta.....	97
7.7 Abastecimiento para la cocina central.....	98
7.8 Capacidad instalada y requerida de la cocina central	99
8. Análisis organizativo.....	100
8.1 Descripción de puestos y manual de funciones	101
8.2 Mecanismos de reclutamiento y selección de personal	101
8.3 Estructura salarial.....	103
9. Análisis de responsabilidad ambiental	104
9.1 Matriz de Leopold.....	105
9.1.1 Análisis matriz de Leopold y estrategias de mitigación.....	105
10. Análisis legal.....	106
10.1 Aspectos legales para la constitución de la empresa.....	106
10.1.1 Tipo de Sociedad.....	107
10.1.2 Nombre de la empresa	108
10.1.3 Actividad económica CIIU	109

10.1.4 Estudio de suelo	110
10.1.5 Trámite ante la DIAN.....	112
10.1.6 Registro futuro empresario	112
10.1.7 Impuesto de registro.....	112
11. Análisis financiero.....	117
11.1 Análisis de inversiones iniciales	117
11.2 Análisis de financiación	119
11.2.1 Ingresos	120
11.2.2 Proyecciones de los costos y gastos.....	120
11.3 Estados financieros	121
11.3.1 Estado de resultados.....	121
11.3.2 Flujo de caja libre.....	122
11.3.3 Balance general	123
11.4 Evaluación financiera.....	124
11.4.1 Tasa interna de retorno (TIR).....	124
11.4.2 Valor presente neto (VPN)	125
11.5 Análisis de escenarios	125
12. Análisis estratégico	126
12.1 Descripción de la empresa	126
12.2 Modelo Canvas	127
12.3 Análisis DOFA	127
12.5 Misión	127
12.6 Visión	127

12.7 Objetivos estratégicos	127
13. Diseño de un prototipo del servicio a ofrecer	128
14. Conclusiones.....	129
15. Recomendaciones	130
Referencias Bibliográficas	132

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	16
Tabla 2. Empresas activas por sector económico.....	20
Tabla 3. Variación cuatrienal de los ocupados por sector económico 2024.....	21
Tabla 4. Variación cuatrienal de los ingresos nominales, personal ocupado total y salarios, según subsector de servicios	37
Tabla 5. Empresas de otros servicios de comida de Bucaramanga clasificadas según tamaño ...	48
Tabla 6. Empresas activas por sector económico.....	54
Tabla 7. Sectores representativos y tamaño empresarial.....	55
Tabla 8. Estimación de la demanda potencial trabajadores.....	65
Tabla 9. Estimación de la demanda potencial empresas	66
Tabla 10. Proyección anual de la demanda de almuerzos	67
Tabla 11. Análisis de la competencia de la empresa BreakGourmet	68
Tabla 12. Análisis de la competencia de la empresa Petrocasinos.....	69
Tabla 13. Método de factores ponderados.....	97
Tabla 14. Capacidad.....	100
Tabla 15. Estructura salarial mensual.....	104
Tabla 16. Requisitos legales para la puesta en marcha del negocio.....	113
Tabla 17. Inversiones fijas.....	117
Tabla 18. Inversiones diferidas	118
Tabla 19. Inversiones iniciales	118

Tabla 20. Proyección de ingresos operacionales por ventas	120
Tabla 21. Proyecciones de costos y gastos	121
Tabla 22. Estado de resultados	122
Tabla 23. Flujo de caja libre	123
Tabla 24. Balance general	124
Tabla 25. Valor presente neto	125
Tabla 26. Escenarios financieros	126

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. PIB Alojamiento y servicios de comida	35
Figura 2. Índice de ocupados	39
Figura 3. Matriz Eric.....	53
Figura 4. Logo de la marca	72
Figura 5. Comunas Bucaramanga.....	86
Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de operación para la preparación de los alimentos	90
Figura 7. Localización Comuna 13 Oriental, San Alonso.	94
Figura 8. Bodega 1.....	95
Figura 9. Bodega 2.....	95
Figura 10. Bodega 3.....	96
Figura 11. Layout BCS	98
Figura 12. Organigrama BCS	101
Figura 13. Accesibilidad de la razón social	109
Figura 14. Código CIU.....	110

Apéndices

Apéndice A. Encuestas

Apéndice B. Estrategias de innovación

Apéndice C. Menú, MP y proveedores

Apéndice D. Empaque y etiqueta

Apéndice E. Estantería

Apéndice F. Aplicación móvil

Apéndice G. Especificaciones

Apéndice H. Procesos de servicio

Apéndice I. Maquinaria y equipos

Apéndice J. Manual de funciones

Apéndice K. Matriz de Leopold

Apéndice L. Análisis financiero

Apéndice M. Canvas

Apéndice N. DOFA

Apéndice O. Modelo de servicio

Resumen

Título: Plan de negocio para la creación de una empresa de servicio de catering para organizaciones bajo el concepto de cocina central, en la ciudad de Bucaramanga, Colombia*

Autores: Juan Sebastián López Martínez y Nicolás Stiven Sierra Peña**

Palabras Clave: Plan de negocio, estanterías inteligentes, catering.

Descripción:

En el presente documento se presenta un proyecto de grado enfocado en un plan de negocio (creación de empresa), en el sector de catering corporativo. El servicio se brindará en Bucaramanga, Santander, con un público objetivo que comprende empresas que se preocupan en el bienestar laboral y nutricional de sus trabajadores, por otra parte, trabajadores que se preocupan por su alimentación y que buscan opciones saludables, balanceadas y de gran calidad, permitiéndoles ahorrarse el tiempo de cocinar en su día a día y tener variedad de opciones. Además, este servicio se prestará de una forma innovadora, pues será a través de estanterías inteligentes autoservicio que estarán disponibles en cualquier momento durante su jornada laboral.

En el documento se incluye el análisis de mercado, en donde se aprecia que el 74,62% de las personas almuerzan en su lugar de trabajo o cerca, de las cuales hay un grupo significativo que compra sus almuerzos a diario, lo cual refleja una clara oportunidad de mercado. Además, se realizó un análisis detallado de diferentes estrategias para optimizar procesos, fidelizar los clientes y aprovechar el uso de herramientas tecnológicas.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Francisco Maradei García MSc. En Administración de Empresas

Abstract

Title: Business plan for the creation of a catering services company for organizations under the central kitchen concept in the city of Bucaramanga, Colombia*.

Authors: Juan Sebastian Lopez Martínez and Nicolas Stiven Sierra Pena**.

Keywords: business plan, smart shelves, catering.

Description:

This document presents a degree project focused on a business plan (business creation), in the business catering sector. The service will be provided in Bucaramanga, Santander, with a target audience that includes companies that are concerned about the labor and nutritional welfare of their workers, on the other hand, workers who are concerned about their food and are looking for healthy, balanced and high quality options, which allows them to save time cooking in their day to day and have a variety of options. In addition, this service will be provided in an innovative way, as it will be through intelligent self-service shelves that will be available at any time during their workday.

The document includes the market analysis, which shows that 74.62% of people eat lunch at their workplace or nearby, of which there is a significant group that buys their lunches daily, which reflects a clear market opportunity. In addition, a detailed analysis was made of different strategies to optimize processes, build customer loyalty and take advantage of the use of technological tools.

* Work Degree

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Francisco Maradei García MSc. En Administración de Empresas

Introducción

En el mundo laboral actual la importancia de la salud y el bienestar de las personas juega un papel importante, el cuidar de la salud a través de una alimentación equilibrada y nutritiva cobra gran relevancia. Enfrentarse a grandes agendas y responsabilidades lleva a tener una calidad en el rendimiento y bienestar de los colaboradores. La elección consciente de un buen hábito alimenticio por parte conlleva a suplir benéficamente las necesidades de la persona, y también puede beneficiar a la empresa en su productividad y en el entorno laboral.

En este contexto, tal cual lo revela en un estudio abordado por la Organización Internacional del Trabajo en cuanto a la alimentación en el trabajo. El mayor obstáculo que se presenta en la jornada laboral es el ofrecer todo lo contrario a una alimentación saludable: máquinas vending llenas de refrescos y productos con exceso de azúcar y grasa saturada, restaurantes de comida rápida y vendedores ambulantes que proporcionan alimentos en exceso de sodio, grasosos y, en ocasiones, contaminados. Además, en países en vía de desarrollo el tiempo asignado para el almuerzo es limitado y en algunas ocasiones sin descanso alguno para poder comer (OIT, 2005).

En relación con la productividad laboral en estudio abordado por la oficina internacional del trabajo, alimentación en el trabajo: soluciones laborales para la desnutrición, la obesidad y las enfermedades crónicas. “(...) la mala alimentación en el trabajo causa pérdidas de hasta 20% en la productividad, ya sea debido a problemas como la desnutrición u obesidad” (Vanguardia, 2022).

Incluso la búsqueda de opciones como restaurantes o servicio de comida mediante el delivery pueden causar contratiempos; al tener que salir del lugar de trabajo, esperar demasiado

tiempo o en el caso de tener que preparar y llevar su propia comida. Por otro lado, el espacio y dimensión de las instalaciones de las empresas, en muchos casos no permite disponer de un espacio de alimentos para sus empleados.

Además, se requieren altos costos de inversión para poder operar y mantener estos comedores, razones por las cuales impiden a las empresas poder brindar un servicio de alimentación o contratar un proveedor de alimentos. Ante este desafío, la implementación de un servicio de catering para comedores empresariales se presenta como una solución para garantizar la disponibilidad de opciones saludables, promover una buena alimentación, mejorar el rendimiento del trabajador y el apoyo en el aumento de la productividad.

En este marco, las razones que impulsan a la realización de esta idea de negocio se fundamentan en la oportunidad de poder competir y crear un nuevo modelo de negocio en el sector del catering empresarial. Que, mediante la aplicación de los métodos, procesos, teorías y conceptos de la ingeniería industrial, permiten realizar una búsqueda de las necesidades insatisfechas en este mercado y ofrecer una solución innovadora en el contexto empresarial.

Por lo cual, se consolida en el siguiente documento la información en cuanto al análisis del macro entorno y micro entorno, realización de la investigación de mercados, estrategia del plan de mercadeo, el estudio técnico, análisis organizacional, ambiental, legal, junto con el estudio financiero para la evaluación y factibilidad del proyecto. Finalmente, la consolidación de los aspectos estratégicos, el prototipo y la simulación del servicio.

Tabla 1.*Cumplimiento de objetivos*

Objetivo específico	Cumplimiento
Analizar el macroentorno y microentorno del sector servicios de catering, con el fin de determinar los factores externos que afectan la idea de negocio.	Capítulo 4
Realizar una investigación de mercados con el fin de conocer cuáles son las necesidades y características del cliente, identificar el mercado objetivo, los competidores y la demanda, mediante el uso de fuentes primarias y secundarias.	Capítulo 5
Elaborar un plan de mercadeo para definir las estrategias de precio, promoción, distribución y producto que permitan dirigir la compañía hacia el logro de sus objetivos.	Capítulo 6
Desarrollar un análisis técnico para determinar los requerimientos necesarios de capacidad instalada, abastecimiento, localización, distribución, diseño del espacio operativo y maquinaria para la puesta en marcha de la idea de negocio.	Capítulo 7
Realizar un análisis organizacional para definir el organigrama, el manual de funciones, el perfil de cada profesional, la estructura salarial, los mecanismos de reclutamiento y selección, con el fin de llevar un correcto funcionamiento de la empresa.	Capítulo 8
Realizar un análisis ambiental que permita identificar los posibles efectos generados por la creación de la empresa.	Capítulo 9
Determinar la personalidad jurídica de la empresa, la participación del capital de los socios, y la identificación de la normatividad legal para regulación y prestación del servicio de catering.	Capítulo 10
Efectuar un análisis financiero que permita determinar la viabilidad y rentabilidad de la empresa mediante el uso de indicadores financieros en diferentes escenarios.	Capítulo 11
Diseñar un plan estratégico para la puesta en marcha de la idea de negocio, que contenga un análisis DOFA y la definición de los aspectos claves que permitan la toma de decisiones en la dirección estratégica, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.	Capítulo 12

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa de servicio de catering empresarial bajo el concepto de cocina central y el uso de estanterías inteligentes para facilitar el acceso a los productos, en la ciudad de Bucaramanga, Santander.

1.2 Objetivos específicos

Analizar el macroentorno y microentorno del sector servicios de catering, con el fin de determinar los factores externos que afectan la idea de negocio.

Realizar una investigación de mercados con el fin de conocer cuáles son las necesidades y características del cliente, identificar el mercado objetivo, los competidores y la demanda, mediante el uso de fuentes primarias y secundarias.

Elaborar un plan de mercadeo para definir las estrategias de precio, promoción, distribución y producto que permitan dirigir la compañía hacia el logro de sus objetivos.

Desarrollar un análisis técnico para determinar los requerimientos necesarios de capacidad instalada, abastecimiento, localización, distribución, diseño del espacio operativo y maquinaria para la puesta en marcha de la idea de negocio.

Realizar un análisis organizacional para definir el organigrama, el manual de funciones, el perfil de cada profesional, la estructura salarial, los mecanismos de reclutamiento y selección, con el fin de llevar un correcto funcionamiento de la empresa.

Realizar un análisis ambiental que permita identificar los posibles efectos generados por la creación de la empresa.

Determinar la personalidad jurídica de la empresa, la participación del capital de los socios, y la identificación de la normatividad legal para regulación y prestación del servicio de catering.

Efectuar un análisis financiero que permita determinar la viabilidad y rentabilidad de la empresa mediante el uso de indicadores financieros en diferentes escenarios.

Diseñar un plan estratégico para la puesta en marcha de la idea de negocio, que contenga un análisis DOFA y la definición de los aspectos claves que permitan la toma de decisiones en la dirección estratégica, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

2. Justificación de la idea de negocio

2.1 Análisis preliminar de la idea de negocio

Es fundamental que una empresa entre sus políticas de gestión de personas garantice la calidad de vida en el entorno laboral. En este sentido, se ha observado un gran crecimiento exponencial de los servicios institucionales, lo que ha llevado el área de recursos humanos a

enfocarse en brindar un mayor bienestar a los trabajadores, adquiriendo servicios como detalles corporativos, almuerzos, cenas y pasabocas; con el objetivo de que los colaboradores se sientan acompañados en su jornada laboral. Además, un ejemplo de un establecimiento como lo es Yanuba un proveedor de servicio de catering a corporaciones, que entre sus opciones presta servicios como los mencionados anteriormente, hoy en día atiende en Bogotá alrededor de 100 servicios institucionales al mes (Revista la barra, 2022).

Incluso la empresa mencionada anteriormente había mostrado un potencial de crecimiento a un mayor en lo que iba corrido del año 2022 “Este año lleva 39% más de ventas frente al 2021 y la meta para este año crecer 28%. El año pasado sus cifras en esta materia fueron de \$21.300 millones” (Redacción Portafolio, 2022).

En otro contexto, según el apartado de métricas de Compite360, en la ciudad de Bucaramanga (sin área metropolitana) se encuentran 46.702 empresas activas y registradas en la cámara de comercio. De la cuales, el tamaño empresarial de alrededor del 0.3% son pertenecientes a empresas grandes y un 0.7% son pertenecientes a empresas medianas. El 28.7% pertenece a compañías jurídicamente catalogadas como sociedades y un 71.1% a personas naturales.

En cuanto a los sectores que está reconociendo la importancia de invertir en servicios de alimentación para satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Según se menciona que “grupos empresariales como el educativo, financiero, hotelero, de construcción y médico, son algunos de los más interesados en contratar servicios de catering” (Callejas, 2022).

A continuación, en la Tabla 2. Empresas activas por sector económico, se representan los sectores económicos que potencialmente se ven atractivos y que permiten adaptar la oferta gastronómica a las necesidades de cada tipo de industria para el modelo que se pretende plantear. De esta manera, se puede observar que hay alrededor de 11.289 empresas pueden representar un

mercado potencial para la empresa a crear. Además, sectores como lo son el financiero, construcción y medico; suelen ser sectores que representan gran potencialidad y son prometedores. Adicionalmente, sectores como las actividades profesionales y servicios administrativos constituyen un mercado interesante, que pueden ser atendidos mediante un servicio de alimentación adaptado a las necesidades que requieran.

Tabla 2.

Empresas activas por sector económico

Descripción	Empresas
Actividades de atención a la salud humana y de asistencia total	862
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1561
Actividades financieras y de seguros	959
Actividades inmobiliarias	978
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3537
Construcción	2396
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	55
Informacion y comunicaciones	941
Total	11.289

Nota. Tomado de: Compite360 (2024).

En esa misma línea, están los centros empresariales que suelen estar ocupados por múltiples empresas, en los que hay una alta concentración de empleados y suelen contar con publico recurrente y estable en las oficinas. En la ciudad de Bucaramanga en totalidad se encontraron 11 centros que son potencialmente atractivos para la demanda, un ejemplo encontrado, es la Torre Vitro (torre empresarial) ubicada en el barrio Cabecera, puede albergar alrededor de 2.500 personas.

Por otro lado, los colaboradores que actúan como clientes internos, representan una población significativa y diversa dentro de las organizaciones. En la tabla 3 se encuentran el

número de ocupados por sector económico a lo que va del año 2024 en la ciudad de Bucaramanga. El área metropolitana cuenta con 303.317 trabajadores que poseen un contrato con una empresa. La creación de empleo que se ha dado dentro del primer trimestre del 2020 a 2024 es una población de 71.461 personas ocupadas en los distintos sectores.

Tabla 3.

Variación cuatrienal de los ocupados por sector económico 2024

Sector Económico	Bucaramanga		13A sin Bucaramanga	
	I-2024 vs. I-2020		I-2024 vs. I-2020	
	Creación de empleo*	Variación porcentaje	Creación de empleo*	Variación porcentaje
Ocupados	71.461	14,1	1.028.095	11,2
Comercio	27.527	25,9	117.025	6,2
Act. Profesionales y técnicas	15.302	33,6	237.354	26,7
Otras ramas**	9.147	65,9	62.164	31,6
Adm. Pública, educación y salud	9.129	12,9	285.809	23,1
Transporte y almacenamiento	7.564	17,5	135.759	18,0
Información y comunicaciones	7.044	80,9	53.183	25,1
Act. Inmobiliarias	5.271	61,8	32.446	17,5
Construcción	2.331	6,6	-61.316	-8,9
Act. Financieras y de seguros	1.836	23,6	95.804	46,0

Nota. Mercado laboral urbano de Bucaramanga. Adaptado del DNP (2024).

Ahora bien, sectores como el de comercio, otras ramas (agropecuario, minas y canteras), transporte y almacenamiento. Se excluyen, debido a que las instalaciones, ubicación y la manera en cómo llevan a cabo sus actividades, no son oportunos para el modelo de negocio. En cambio, las empresas de sectores como el financiero, salud o servicios; pueden elegir un proveedor de catering basándose en las características de sus empleados, cultura organizacional o valores de la compañía. Además, elecciones que particularmente pueden estar alineadas en temas de bienestar y de apoyo hacia los empleados.

Por otro lado, el tipo de colaborador segmentado por nivel de ingreso salarial están considerados en tres grupos: Personal administrativo y operativo, profesionales y gerencia media, directivos y alta gerencia. Cada nivel varía por factores que reflejan la responsabilidad del puesto, sector en el que se especializa y la experiencia requerida, cada nivel salarial puede influir en la decisión de compra. De modo que, a partir del poder adquisitivo de los colaboradores, se pueda ofrecer un servicio para aquellos que quieran implementar opciones gourmet, personalizadas, saludables, balanceadas y económicas en su alimentación.

En la actualidad, algunos proveedores de comida para instituciones ofrecen opciones saludables y de gran variedad. Tendencia que responde a una mayor conciencia sobre los hábitos alimenticios. Sin embargo, no todas las empresas han optado por cambiar las opciones tradicionales que siempre se manejan, carecidas de diversidad nutricional y monotonía en la oferta, lo cual impide que el consumidor se sienta atraído para alimentarse en este tipo de lugar. Aquellas empresas que si han innovado suelen incluir en los menús opciones de alimentos frescos y platos que incorporen variedad de vegetales, y proteínas magras.

Por tal motivo, las tendencias que ahora marcan el tipo de esta industria son el delivery o el servicio de comida para llevar, menús que sean más saludables que consideran la sustentabilidad y la tecnología involucrada en las diferentes fases del servicio de alimentos. Permitiendo la adaptación en cuanto a la innovación y experiencia en los servicios de entrega en línea, haciendo uso de aplicaciones móviles. En cuanto a los menús se busca ofrecer opciones de alimentos vegetarianos, considerando también la calidad de los alimentos y su origen. La implementación de la tecnología enfocada en el sistema de pagos y la introducción de lugares de autoservicio (Revista la barra, 2023).

En el sector del catering para empresas hay una gran oportunidad para innovar y poder destacarse, debido a las limitaciones y debilidades de muchas empresas que no satisfacen de la mejor manera las necesidades del cliente. En un estudio abordado por la organización internacional de trabajo, un enfoque integral para mejorar la alimentación y nutrición en el trabajo. Se evidenciaron algunas alternativas para la alimentación que presentaban ciertas falencias, por ejemplo: Los comedores o casinos presentaban una limitación, tal como se expone en el informe.

A menudo la inversión y los costos de mantenimiento son altos y requieren dedicación y un espacio físico amplio no siempre disponible. Debe ponerse especial atención a la inocuidad de los alimentos: entrega y almacenamiento, eliminación de desperdicios, cocinado, limpieza y mantenimiento. Una intoxicación alimentaria produce una opinión muy desfavorable de los trabajadores. Una empresa profesional en servicios de alimentación puede manejar adecuadamente estos riesgos (OIT, 2012, p.18).

Hay empresas que suministran sistemas de vales o tarjetas para brindar el beneficio de la alimentación, la debilidad que se presenta en estos casos se describe de la siguiente manera.

Debe existir una adecuada variedad de restaurantes cerca de la empresa para el uso del vale o tarjeta de comida. Los empleadores no pueden controlar la calidad de la comida como lo harían con un comedor. Los empleadores deben otorgar suficiente tiempo a los empleados para salir del lugar de trabajo para comer y un receso de 30 minutos usualmente no es suficiente (OIT, 2012, p.19).

Se ofrece un sistema de catering o cocinetas donde el proceso que el empleado hace es guardar, cocinar o recalentar la comida que fue preparada en casa. Presentando cierta debilidad tal cual lo expresa el texto.

La variedad de comida ofrecida es usualmente más monótona que la que se ofrece en un casino interno o en el sistema de vales. Si no hay un mantenimiento adecuado se atraen insectos, roedores y existen riesgos de infecciones bacterianas. Las empresas con una fuerza laboral numerosa que ofrecen cocinetas sin ningún atractivo pueden ser percibidas como malos empleadores (OIT, 2012, p.19).

Dada la información expuesta en esta sección, la propuesta que surge ante esta idea es la creación de una empresa de servicio de catering que ofrece una solución para la alimentación en el trabajo. Se opera desde una cocina central y los productos se distribuyen hasta la empresa (cliente), se pondrán a disposición de los colaboradores en estanterías (refrigeradores) que pueden conservar los productos mediante refrigeración sin que se alteren sus características, su frescura y propiedades organolépticas. Los usuarios pueden tener a tiempo y a disposición sus pedidos e incluso interactuar en cualquier momento con estas estanterías por medio de una aplicación o una tarjeta personalizada, además de tener servicio de atención al cliente en tiempo real.

De esta manera, se pretende crear una nueva cultura y experiencia con los colaboradores. Introduciendo un servicio de catering “autoservicio” para fomentar la interacción y la cultura organizacional entorno a la comida. Incorporando la tecnología para facilitar el acceso a los productos y el poder brindar comodidad al usuario, aportando una nueva alimentación más dinámica e interactiva, además de brindar mayor flexibilidad para los trabajadores. Por otra parte, la implementación de este servicio de catering pretende fomentar en las empresas un buen clima laboral, fomentando las relaciones con los trabajadores, brindando bienestar y generando mayor productividad.

En definitiva, este modelo permite el ahorro en cuanto a los costos de capital, operativos y de personal que suelen incluirse en estos servicios estándar, los cuales pueden ser redistribuidos

para mejorar la calidad de los productos, la experiencia del cliente y la exploración de tendencias alimentarias para ofrecer productos según hábitos y preferencias del consumidor. Permitiendo un servicio con mayor flexibilidad a la adaptación de las necesidades de cada empresa y colaboradores, personalización de menús y horarios. Incluso, este modelo permite estar en cualquier área de las instalaciones de la empresa, ya que el espacio que se requiere para ubicar las estanterías se reduce considerablemente comparado con los servicios tradicionales, necesitando entre dos a cuatro metros cuadrados.

2.2 Análisis del sector

(The Business Research Company, 2023), informo que el sector de servicio de catering y contratistas de alimentos en la región de América del Sur represento el 6.7% del mercado de servicios de alimentos y bebidas en esta misma región. Además, en la división de mercado por países, Colombia presento una participación del 8.38% y ganancias de alrededor 700 millones de dólares en el año 2022. Este informe también destaco que el sector de catering crezca a una tasa compuesta anual de 6.74% durante 2022-2027.

Según una encuesta abordada por el grupo Nielsen, se revela que 7 de cada 10 colombianos prefieren disfrutar de su almuerzo cerca de su lugar de trabajo y 6 de cada 10 consumidores colombianos dicen seguir dietas especializadas (Morales, 2018). En esa misma línea, el portal Zonajobs elaboro una encuesta hacia los empleados acerca de tópicos de la vida laboral revelando que el 56% de los trabajadores llevaban comida desde sus casas (Morales, 2018).

Ahora bien, un análisis más detallado de las empresas que operan en el sector del catering permitirá conocer el modelo de negocio, la demanda potencial y algunas tendencias que permitirá

evaluar la viabilidad de la compañía a crear. En dicho caso, la ciudad de Bogotá refleja lo atractivo que es este tipo de mercado y en el que se pudo encontrar 3 compañías que tienen experiencia en brindar una buena alimentación a los colaboradores.

Un claro ejemplo de lo mencionado, se encuentra la empresa Sodexo. Ofrece un servicio de cocinas en el trabajo para los empleados; con variedad de platos hechos por chef y nutricionistas pretendiendo generar mayor bienestar a las personas, impacto social y opciones en los menús que pueden ser asequibles. Además, ofrecen soluciones para las empresas con un tipo de tarjeta para alimentación a la que le llaman “Pluxee Canasta” que pretende garantizar la alimentación diaria del colaborador y el fortalecimiento de beneficios para la compañía. Demuestran que 3.500 empresas, 85.000 colaboradores y 24.800 comercios han sido beneficiadas con el programa (Pluxee, s.f.).

Por otro lado, la empresa ha logrado considerar algunas estadísticas como resultado de la prestación de su servicio que pueden ser útiles para reforzar la viabilidad del modelo del negocio. Las cifras revelan que 80% de los colaboradores consideran que la alimentación es el beneficio más valioso en el lugar de trabajo, 89% desean recibir una atención rápida para aprovechar el tiempo para alimentarse y el 59% desean tener áreas agradables para la interacción con los compañeros de trabajo (Sodexo, 2024).

En segundo lugar, la empresa YMCA que brinda la prestación de servicio como lo son la administración de restaurantes y cafeterías empresariales, servicios de entrega (almuerzos y refrigerios). Con experiencia en soluciones de alimentación a gran escala, cuenta con una capacidad de operación que le permite satisfacer 6.000 servicios diarios, además, atiende un mínimo de clientes a partir de 20 almuerzos para justificar los costos operativos y la rentabilidad.

En ese mismo contexto, tal es el caso de la empresa Evento Capital que ofrecen almuerzos económico-empacados, que a partir de un rango de personas determina el precio de la bandeja individual. Entre 70 a 200 empleados el valor es de \$19.800 c/u y entre 50 a 69 empleados determina un precio de \$21.600 c/u (Evento Capital, 2024).

En último lugar, la competencia el mercado del catering (en la ciudad de Bucaramanga) juega un papel fundamental al definir aspectos como son la innovación, calidad y servicios ofrecidos. Existen dos empresas que se destacan en este sector: Petrocasinos S.A y Break Gourmet.

Petrocasinos S.A: en su portafolio ofrecen restaurante institucional, alimentación remota y cafetería. En las instalaciones presenciales cuenta con mostradores para que el cliente pueda escoger a gusto de él, con variedad de menús nutritivos y saludables. Cuenta con un acopio para llevar directamente del campo a la mesa y cuenta con capacidad logística eficiente.

En el año 2023 la empresa alcanzo ingresos por alrededor de \$111.000 millones, pero dado a que la empresa presta sus servicios tanto a nivel local como a nivel nacional, por ende, la información de las ventas que se tienen es pertenecientes a los ingresos operacionales a nivel nacional y diferentes regiones, por lo cual no se tiene una segregación específica de las ventas del mercado local.

Break Gourmet: almuerzos empresariales (económico tipo corrientazo o estilo gourmet), alquiler de menaje, desayunos empresariales y servicio de personal. En los puntos de venta dentro de la empresa tienen en cuenta el diseño, renderización y montaje; dependiendo del proyecto de cada empresa. Proyectos modulares de cafetería, casino o restaurante.

3. Marco de referencia

3.1 Marco de antecedentes

Se contemplan tres proyectos de grado, cada uno con su objetivo específico y el resumen de la información relevante que permite el desarrollo de este proyecto. Durante el año 2023 se llevó a cabo un trabajo de grado titulado “Propuesta de modelo de negocio para prestar servicio de catering y merchandasing en la ciudad de Medellín” de la estudiante Maristella Hoyos Giraldo de la escuela de administración de la universidad EAFIT. Este proyecto, se enfoca en elaborar una propuesta de catering y merchandasing en Medellín y su Área Metropolitana (Valle de Aburrá), para eventos y festividades autóctonas tradicionales de la región, creando y afianzando relaciones laborales con grupos de empresarios, clientes, empleados y demás. Trabajo que será de apoyo para llevar a cabo el análisis del sector del catering, el análisis PESTEL y el estudio de las cinco fuerzas de Porter.

En el año 2019 se llevó a cabo un trabajo de grado titulado “Catering food service Dynamic” de los estudiantes Cubillos Angélica, Peláez Cristian y Núñez Gerson, de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Católica de Colombia, el objetivo de este proyecto facilitar el acceso de un buen servicio de comida para los estudiantes en sus cortos tiempos de descanso, en universidades con programa de posgrado en la ciudad de Bogotá. Trabajo que incluye el estudio de mercados, el análisis técnico para establecer los recursos claves y el proceso de operación, el estudio financiero y el planteamiento estratégico.

En el año 2021 se llevó a cabo un trabajo titulado “Productividad en trabajadores de hábitos saludables y hábitos no saludables de compañía Nacional de Metrología para enero-febrero 2021, un estudio exploratorio” del estudiante Ocampo Jeyson, de la Universidad ECCI ubicada en la ciudad de Bogotá, el objetivo de este proyecto determinar si los trabajadores con hábitos saludables son más productivos que los que no tienen hábitos saludables, mediante su estilo de vida y hábitos alimentarios. Estudio que permite comprender el contexto de la alimentación en el ámbito empresarial y el apoyo para implementar estrategias en el presente trabajo, con el fin de promocionar un buen hábito alimenticio en la empresa.

3.2 Conceptos

Las siguientes definiciones se centran en comprender los conceptos fundamentales que sustentan la idea de negocio, con el propósito de brindar una comprensión clara dentro del marco de estudio identificado.

Catering corporativo: De acuerdo con la guía del servicio de catering, protocolo y organización de eventos define el catering corporativo como:

Servicio de comida prestada a clientes que figuran con la denominación de su razón social, es decir que sus clientes son empresas, instituciones que contratan el servicio de abastecimiento de alimentos a sus trabajadores ya sean estos de alimentación diaria o en ocasiones especiales (Conde, 2021).

Comedor empresarial: En el blog elaborado por la escuela superior de gastronomía de Barcelona define de la siguiente manera el término de comedor empresarial “son instalaciones colectivas que se encuentran en empresas y organizaciones. Su principal función es la de ofrecer

a los empleados y colaboradores una comida de calidad y equilibrada durante su jornada laboral” (Equipo BCH, 2023).

3.3 Marco teórico

Análisis PESTEL: Para abordar el amplio contexto de una empresa, es necesario elaborar un análisis del macroentorno en el que se ubica la industria en la que la empresa ejecuta sus operaciones y en gran efecto para un análisis pertinente se ven implicados seis componentes principales, el cual se denomina análisis PESTEL “se puede utilizar para evaluar la relevancia estratégica de los seis componentes principales del macroentorno: fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, medioambientales, y legales/reglamentarias” (Thompson, 2023).

Modelo de las 5 fuerzas: Una herramienta como las cinco fuerzas permitirá establecer un marco en la evaluación del entorno competitivo de la empresa en el mercado. (Thompson, 2023) sostiene la definición del modelo como:

Las presiones competitivas sobre las empresas de un sector proceden de cinco fuentes: 1) la competencia de los vendedores rivales, 2) la competencia de los posibles nuevos participantes en el sector, 3) la competencia de los fabricantes de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes (p. 57).

Investigación de mercados: La definición de la investigación de mercados según lo enuncia (McDaniel & Gates, 2016) se define como:

Investigación de mercados es la función que une al consumidor, el cliente y el público con el mercadólogo a través de la información, información usada para identificar y definir

oportunidades y problemas de marketing; generar, afinar y evaluar acciones de marketing; monitorear el desempeño de marketing, y mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar esas cuestiones, diseña el método para recolectar esa información, gestiona e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones (p. 3).

Marketing B2B: El marketing B2B consiste en implementar estrategias dirigidas a empresas que ofrecen productos y servicios a otras compañías, en lugar del consumidor final. Se enfocan en establecer relaciones sólidas, fomentar la confianza y proporcionar soluciones que respondan a las necesidades de sus empresas clientes (Santos, 2024).

Marketing B2C: El marketing B2C hace referencia a la práctica comercial en la que la empresa vende directamente al consumidor final, sin intervención de intermediarios. Dentro del comercio pueden intervenir terceros para apoyar la promoción, venta y logística, la misma empresa es la encargada de seguir produciendo el producto y suministrar el servicio al cliente (Torres D. , 2023).

Estudio técnico: El estudio técnico analiza los aspectos operativos y técnicos que son parte esencial para optimizar los recursos disponibles en la producción de bienes y servicios. El estudio incluye la determinación del tamaño del espacio productivo, capacidad de producción, distribución y localización (Consultorio Contable, s,f).

Estructura organizacional: La estructura organizacional se define de la siguiente manera “Una estructura organizacional es una configuración social formal, lógicamente organizada, que incluye unas normas de actuación claras, que están relacionadas con el propósito y los objetivos de la empresa” (Merton, 2002).

Estudio legal: El estudio legal de un proyecto permite identificar, evaluar y gestionar los aspectos legales y regulatorios que son influyentes en cada una de las etapas del proyecto (Caita, 2023).

Análisis financiero: El análisis financiero es un instrumento disponible para la gerencia, que sirve para predecir el efecto que pueden producir algunas decisiones estratégicas en el desempeño futuro de la empresa; decisiones como la venta de una dependencia, variaciones en las políticas de crédito, en las políticas de cobro o de inventario, así como también una expansión de la empresa a otras zonas geográficas (Brigham & Houston, 2006).

4. Análisis del entorno

4.1 Análisis del macroentorno: PESTEL

4.1.1 Político

El ministerio de protección y salud social de Colombia elaboro un documento que contiene las estrategias de orientación para la promoción de la alimentación saludable en el cual en la implementación de las líneas de acción específicamente en el entorno laboral documento 3 acciones a tener en cuenta para la promoción en dicho entorno las cuales el (MSPS, 2022) sugiere las siguientes acciones a tomar:

- Asegurar que la alimentación que se suministra en eventos de formación y reuniones de trabajo sea saludable, evitando el suministro de alimentos procesados y ultra procesados.
- Promover la oferta de alimentos saludables en las máquinas dispensadoras, tiendas y restaurantes en el entorno laboral.
- Educar a los trabajadores en alimentación saludables, a través de cursos, talleres, concursos, movilización social, etc.

La industria del sector del catering debe abordar ciertas normativas para cumplir con los requerimientos que hacen permitir su permanencia en el mercado, de tal manera, un informe de las normas sanitaria de manipulación de alimentos establece tener en cuenta los requisitos fundamentales para la recepción de las materias primas, almacenamiento de la materia prima, manipulación de los alimentos, limpieza e higiene en la instalación y el manejo y disposición de residuos que permiten orientar a las empresas en la implementación de medidas que contribuyan a la conservación del ambiente y su entorno dando credibilidad a las buenas prácticas sostenibles (ICONTEC, 2017).

En la actualidad, Colombia cuenta con 17 acuerdos comerciales (TLC), los cuales impulsan y promueven la compra y venta de mercancía, alimentos, insumos, etc. Con estos acuerdos comerciales, la industria alimenticia se ve beneficiada, porque permite que los comerciantes y emprendedores colombianos tengan la capacidad de exportar sus productos, además de obtener algunos productos exclusivos de diferentes países a un buen precio, reduciendo y/o eliminando los aranceles que se pagan por la importación de productos alimenticios, haciendo de estos, productos altamente competitivos. A su vez, los TLC ayudan a traer inversión extranjera a la industria alimenticia colombiana, lo que genera nuevos empleos y aumenta producción. Cabe resaltar que,

los TLC pueden facilitar la transferencia de tecnología a la industria alimenticia colombiana, aumentando productividad y competitividad en el sector.

En el año 2022, el Gobierno Nacional de Colombia emitió el Decreto 253, modificando la regulación relativa a los programas de clemencia antimonopolio, también conocido como el Programa de Beneficios de Colaboración (CBP). La modificación busca fortalecer a la CPB, como mecanismo de la Superintendencia para detectar y sancionar cualquier conducta que pueda afectar directa o indirectamente a la competencia (Baker & McKenzie, 2022).

Se puede concluir que la política es altamente influyente en el sector alimenticio, ya que puede crear grandes lazos para ayudar a crecer la industria y permitir oportunidades a las empresas. La promoción de la alimentación saludable puede ayudar a la empresa a destacar en un mercado competitivo (diferenciándose en el mercado); la normatividad en la manipulación de los alimentos conlleva a brindar una mejor calidad y seguridad al cliente, contar con certificaciones puede mejorar la credibilidad del servicio; los TLC pueden beneficiar a la empresa con la obtención de insumos y tecnologías a bajo costo lo cual significa disminución en el gasto operativo; las regulaciones antimonopolio permiten un mercado regulado y justo. No obstante, el incumplir con las normas y regulaciones puede resultar en sanciones económicas. Además, crear cierta dependencia de mercados extranjeros puede incurrir en cierto riesgo que pueden afectar la viabilidad del negocio.

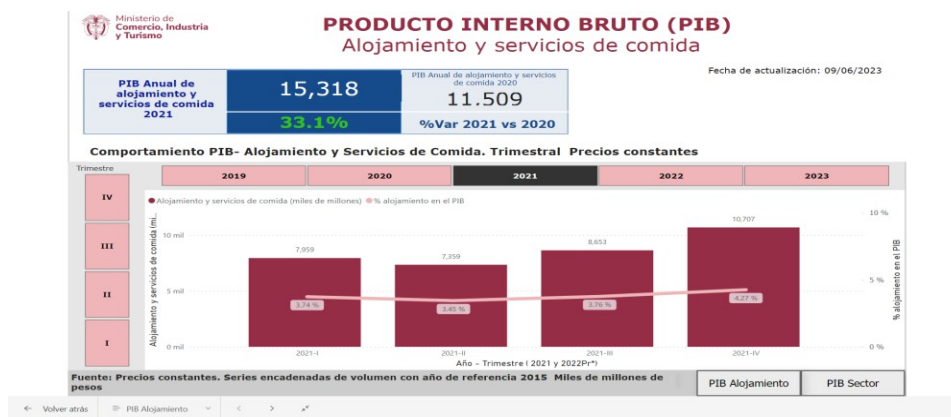
4.1.2 Económico

En el año 2020 la economía colombiana sufrió un golpe fuerte debido a la pandemia del coronavirus, cuyos efectos fueron drásticos afectando a todos los sectores. Entre algunos de los

afectados se encuentra el sector de alojamiento y servicio de comida, resultado que de acuerdo con la figura 1. Producto interno bruto (PIB) Alojamiento y servicios de comida, experimentó una disminución del 3.8% entre el periodo comprendido del 2020 al 2021.

Figura 1.

PIB Alojamiento y servicios de comida



Nota. Tomado del portal de información turística de Colombia, MINTIC (2023). <https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/indicadores-macroeconomicas/pib-alojamiento-y-servicios-de-comidas>

Disminución en el sector que puede atribuirse a las restricciones impuestas por el gobierno para contener la propagación de esta enfermedad. Tomando medidas como el cierre de restaurantes, salones de eventos, cancelación de cualquier tipo de reunión e implementaciones de medidas en cuanto al distanciamiento social; factores que incidieron en el desplome de la demanda de servicios en este sector. Además, la incertidumbre al saber que acontecería y el miedo al contagio llevaron a la disminución significativa de la rentabilidad de los negocios y al cierre total de muchos de ellos.

Ante la situación mencionada anteriormente el gobierno para mitigar el impacto generado por la pandemia decidió implementar estrategias para la reactivación del sector, generando iniciativas entre las más importantes la reactivación gradual de los establecimientos de comida; siguiendo estrictos controles de seguridad y salud. Por otro lado, para hacer frente a la recesión del sector, el apoyar con iniciativas de innovación y creatividad ante un modelo de economía colaborativa permitió a muchas empresas seguir manteniéndose frente a dichas circunstancias.

A continuación, se observa en la Tabla 4. La variación cuatrienal de los ingresos nominales según subsector de servicios del periodo comprendido entre el año 2019 hasta el 2023, variaciones en aumento que se evidenciaron en la mayoría de los subsectores y evidentemente en el subsector de restaurantes, catering y bares que obtuvo un incremento del 52,1% con relación a diciembre del 2019. Comportamiento que fue debido a las estrategias que gradualmente el gobierno estableció para permitir la apertura y reactivación económica, de modo que las actividades del sector retomaron con mayor rapidez los niveles de crecimiento y por ende nuevamente el aporte positivo al PIB, que se obtuvo en el año 2020.

Tabla 4.

Variación cuatrienal de los ingresos nominales, personal ocupado total y salarios, según subsector de servicios

Sección	División	Descripción	Variación (%) cuatrienal		
			Ingresos	Personal Ocupado total*	Salarios**
H	División 52	Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	33,4	2,3	38,6
H	División 53	Correo y servicios de mensajería	32,1	-3,4	34,9
I	División 56	Restaurantes, catering y bares	52,1	0,3	33,1
J	División 58	Actividades de edición	-7,8	-27,2	36,6
J	División 59, excepto Clase 5920	Producción de películas cinematográficas y programas de televisión	16,6	-27,4	45,1
J	División 60 y Clase 6391	Actividades de programación y transmisión, agencias de noticias	19,8	6,7	27,5
J	División 61	Telecomunicaciones	13,7	-8,1	43,6
J	División 62, División 63, excepto Clase 6391	Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	82,3	25,4	57,1
LN	Sección L. División 68				
	Sección N. Divisiones 7710, 7729 y 7730	Inmobiliarias, alquiler de maquinaria y equipo	51,1	2,2	34,4
M	Divisiones 69, 70, 71, 72, Clase 7320, División 74	Actividades profesionales científicas y técnicas	35,9	3,0	41,2
M	Clase 7310	Publicidad	46,0	-0,7	35,5
N	Divisiones 78, 80 y 81, excepto Clase 8130	Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios	32,2	-6,1	45,2
N	Clase 8220	Actividades de centros de llamadas (Call center)	69,7	33,9	39,6
N	División 82 excepto Clase 8220	Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades, excepto call center	18,1	-8,9	30,8
P	Grupo 854	Educación superior privada	17,1	-3,1	23,4
Q	Clase 8610	Salud humana privada con internación	56,8	18,1	37,0
Q	División 86 excepto Clase 8610	Salud humana privada sin internación	52,3	6,0	30,7
S	Divisiones 90, 92, 93, 95 y 96	Otros servicios de entretenimiento y otros servicios	43,1	5,5	38,4

Nota. Tomado del DANE (2023). <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMS/bol-EMS-ago2023.pdf>

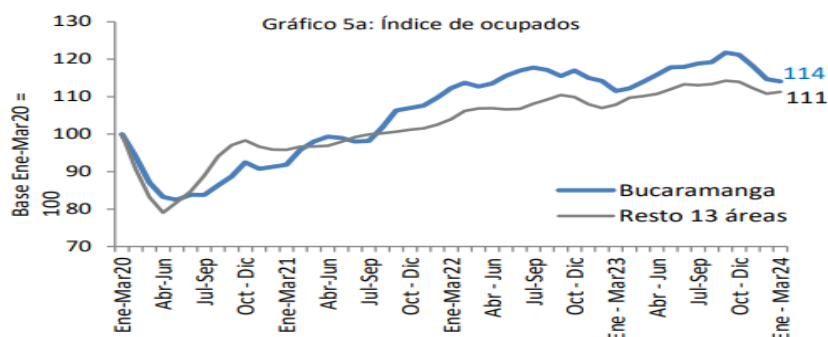
En la distribución de ingresos, en Colombia alrededor de dieciocho millones de personas ganan menos de dos salarios mínimos y alrededor de cuatro millones de personas más de 2 salarios mínimos (Proyecto de Ley 132, 2022). Representado la posibilidad de captar un mercado con servicios asequibles, y a su vez el desafío está en equilibrar los costos y precios para atender

aquellos clientes que busque opciones económicas o demanden opciones de mayor calidad, de tal manera, adaptándose a la realidad económica de cada uno de los trabajadores.

Por otra parte, la fluctuación de la tasa del dólar se puede convertir como una amenaza o una oportunidad. Debido a que algunos elementos tecnológicos son importados del mercado internacional. La volatilidad puede elevar los costos de importación afectando los márgenes de ganancia o, por el contrario, permiten mejores negociaciones y la exploración de mercados alternativos.

La disminución del índice de la inflación puede presentar una oportunidad, los cuales inciden en el costo de los insumos de los alimentos que son producidos en el mercado nacional; pues son necesarios para la provisión del servicio.

En cuanto a la ocupación laboral en la ciudad de Bucaramanga como se puede observar en la Figura 2. El índice de ocupados, a través del periodo comprendido del 2020 hasta 2024 (primer trimestre) en los niveles precrisis represento una superación del 14% por encima del porcentaje del resto de las 13 áreas (las trece ciudades principales con sus áreas metropolitanas) representando una dinámica de empleo creciente (DNP, 2024). Lo que se traduce en la empleabilidad en un mayor número de trabajadores en las empresas, lo cual la demanda se vería atractiva para los proveedores de servicios de alimentación, pero teniendo en cuenta que al cabo del tiempo la ocupación se mantenga en constante crecimiento y el gobierno incorpore estrategias para mitigar el desempleo en la ciudad.

Figura 2.*Índice de ocupados*

Nota. Datos pertenecientes DANE-GEIH, Cálculos: DNP-DEE. Tomado de DNP (2023). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/3%20Informe%20Bucaramanga%202024%20I%20V.2.pdf>

En contraste a lo mencionado anteriormente, la tasa de desempleo en la ciudad de Bucaramanga tuvo una disminución considerable, lo cual explico el alcalde Juan Carlos Cárdenas “(...) en esta oportunidad refleja una disminución del 0.5% en comparación a la fecha del 2022 donde obtuvo 8.0% lo que indica que lleva más de 15 meses con la tasa de desempleo en un solo dígito” (Torres J. V., 2023). La ciudad lleva ocupando la tercera posición el parámetro desempleo, lo cual reafirma que es una de las ciudades con mayor ocupación, Motivo que asegura un futuro prometedor para la fuerza laboral de la ciudad.

4.1.3 Social

En cuanto a un estudio denominado “Discovery” y elaborado por la corporativa Consumers and Clients Insight en Colombia, para interpretar acerca del perfil de los colaboradores, beneficios

en el lugar de trabajo y preferencias en ciertos alimentos; se llevó a cabo la aplicación de una encuesta a empresas del sector de manufactura, banca, servicios y salud donde se encontraron hallazgos de que “El 78% de los colaboradores manifiestan que la alimentación en el comedor es uno de los factores más importantes en el lugar de trabajo, además que les genera comodidad, ahorro y les aporta bienestar, así como salud” (Cablenoticias, 2023).

Sumado a esto, es crucial tener conciencia que la alimentación en el trabajo es fundamental para el bienestar del colaborador y una mayor productividad en su ejercicio laboral. Según lo dicho por un experto en el tema de la nutrición Alicia Cleves menciona.

Una alimentación monótona, repetitiva o en la que falta alimentos indispensables para el cuerpo puede dar lugar a la aparición de determinados síntomas tanto físicos como psíquicos, a través de cansancio excesivo, falta de reflejos, sueño, desinterés por las cosas e irritabilidad, efectos que pueden mejorar con una dieta adecuada (Redacción Portafolio, 2015).

En este contexto, profesionales en nutrición de la OMS aconsejan “conviene que un nutricionista les pueda establecer una dieta en particular, para que cada quien pueda elegir el menú más apropiado y saludable” (Redacción Portafolio, 2015). Hallazgos que resaltan la necesidad de promover una conciencia sobre la importancia del hábito de alimentarse saludablemente en el ámbito laboral, mejorando la calidad de vida y la importancia al contar en el equipo con profesionales que puedan aportar un mayor conocimiento en el tema de valor nutricional en las preparaciones.

En conclusión, tener consideración de los aspectos mencionados en el análisis y asegurar el fomento de acciones que ayuden a promover la buena alimentación en el entorno laboral, el compromiso con las empresas, las personas tomen conciencia sobre la salud y la alimentación,

pueden repercutir en el impacto de la idea de negocio, que en dado caso sería favorable para ofrecer el servicio de catering.

4.1.4 Tecnológico

La implementación de la tecnología para la automatización y optimización de los procesos claramente mejora la eficiencia en la operación, permite un buen funcionamiento del restaurante y mejora las expectativas del cliente. En un informe abordado por la consultora TechHoreca dio a revelar en un informe:

(...) El mercado de soluciones tecnológicas para el sector Horeca crecerá a una tasa anual compuesta del 12% durante los próximos cinco años. Esto representa una oportunidad significativa para los proveedores de tecnología y refleja la creciente demanda de soluciones innovadoras por parte de los establecimientos gastronómicos (Díaz, 2023).

Además de lo anterior, estudio realizado por la consultora FoodTech insights dio a relevar que:

El 80% de los restaurantes encuestados utilizan algún tipo de sistema de gestión de pedidos y reservas. Además, el 65% de los restaurantes están implementando soluciones de automatización en sus operaciones, como sistemas de pedidos en línea y kioscos de autoservicio (Díaz, 2023).

Enfoque con gran relevancia en cuanto a lo que denominamos autoservicio, que en la actualidad está siendo relevante para la manera en la que ahora se puede prestar un servicio hacia al cliente, sin contacto humano; pero claramente teniendo en cuenta cuando en el proceso lo

requiera, dando así una experiencia nueva y con mayor facilidad al consumidor. Además, permite la aceleración del servicio y la optimización en cuanto al tiempo.

Incluso para reforzar la importancia de la tecnología y el uso de la información en el estudio citado de Oracle Food and Beverage los hallazgos revelaron que “el 55% quiere que se realice sugerencias de pedidos personalizados en función de su historial de compras y al 48% le encantaría gestionar sus preferencias alimenticias con sus establecimientos favoritos” (Semana, 2022). El uso de un sistema CRM permitirá el control de los datos de los consumidores, que basada en la información proporcionada a través de la recolección y el tratamiento permitirá conocer cuáles son las necesidades del cliente y ofrecer un servicio adaptado a las expectativas del consumidor.

Por otro lado, la gestión de la cadena de suministro es muy importante para aquellas empresas proveedoras de servicios gastronómicos en la incorporación en cuanto a tecnología utilizan “la identificación por radiofrecuencia (RFID) y los códigos QR para rastrear y verificar la procedencia de los ingredientes, asegurando la trazabilidad y cumpliendo con los estándares de seguridad alimentaria” (Díaz, 2023).

Por último, la implementación de soluciones tecnológicas se ha convertido una necesidad para las empresas restauranteras en la actualidad.

Una mejora significativa en la eficiencia operativa, con una reducción del tiempo de espera promedio en un 30% y una disminución del 20% en los costos operativos. Además, se ha observado un aumento del 15% en la satisfacción del cliente, ya que los comensales valoran la rapidez en el servicio y la capacidad de personalización que ofrecen las nuevas tecnologías (Díaz, 2023).

En conclusión, la integración de la tecnología permite aspectos favorables en cuanto a la aceleración de los tiempos de servicio, la satisfacción del cliente, reducción en las líneas de espera,

ante un análisis predictivo la optimización de los recursos y el fomento de una cultura de innovación. Además, mejora la visibilidad y control de los procesos operativos, el ahorro en cuanto a costos y genera mayor competitividad. Cabe resaltar que una mala gestión puede conducir a fallos técnicos e interrupciones en el servicio causando retrasos significativos y la afectación a la calidad del servicio. Por lo cual, se debe implementar herramientas de monitoreo para evitar fallos críticos.

4.1.5 Ecológico

En el caso de los residuos generados por las empresas del sector del catering y restaurantes es una amenaza significativa para el medio ambiente, según un estudio realizado por el Departamento Nacional de Planeación determino que:

Cerca de 9,76 millones de toneladas de alimentos son desperdiciados al año, lo que equivale al 34% de la oferta de alimentos destinada a consumo humano disponible. Del total de alimentos perdidos y desperdiciados, el 36% corresponden a los desperdicios que se generan en las etapas de distribución, comercialización y consumo en los hogares (Botsch et al., 2022).

Además, restos de alimentos y materiales biodegradables hacen parte de los grandes residuos que genera el sector de la restauración por tanto “alrededor del 60% de los residuos sólidos generados en el país son orgánicos” (Botsch et al., 2022).

Por otra parte, el sector de servicio de comidas mantiene el uso de elementos de embalajes y envases que facilitan el transporte y consumo de alimentos generado un uso excesivo de estos y por ende generando un gran problema en la gestión y correcta disposición, pero muchos de estos

residuos son aprovechables y según (Botsch et al., 2022) asegura que “Se estima que el 50% de los residuos aprovechables generados en el país corresponden a residuos de envases y empaques” (p.13). Entre los cuales se encuentran elaborados con materiales como el papel y cartón, plásticos, metales y vidrios.

Es por eso, la guía en las diferentes etapas del proceso recomienda realizar una buena gestión, clasificación, recolección, almacenamiento, aislamiento, transporte, aprovechamiento, tratamiento y disposición final. Tareas que permiten fortalecer las estrategias de gestión integral de los residuos evitando el impacto negativo sobre el ambiente.

4.1.6 Legal

Para crear la empresa, como primera medida es importante registrarla y registrar la actividad comercial a la cual se dedicará, esto se debe hacer en la Cámara de Comercio, además de inscribirse en el RUT y cumplir con las obligaciones tributarias. Para el registro del nombre de la empresa, es necesario consultar la homonimia del nombre para evitar confusiones o implicaciones legales al registrar una marca o nombre ya registrado en el sector.

De acuerdo con la Ley, la Cámara de Comercio no registra nombres iguales a otros que ya se encuentren inscritos. En consecuencia, no se matricula a una persona natural o jurídica, ni a un establecimiento de comercio, sucursal o agencia que tenga el mismo nombre de otro ya inscrito (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s.f.).

Ahora bien, la entidad encargada de regular los procedimientos en cuanto a los servicio de alimentos (restaurantes, servicio de catering) es la Secretaria de salud y en caso de tener este tipo de establecimiento se de cumplir con los siguientes aspectos: la documentación en cuanto, el plan

de saneamiento, el plan de capacitación continuo y permanente, la certificación medica del personal, buenas prácticas de manufactura, infraestructura adecuada y los equipos y utensilios con materiales que no contaminen los alimentos (Secretaría Distrital de Salud, 2019).

Además, es muy importante que para que la empresa esté autorizada para licitar, debe estar registrada ante el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP), al estar registrada ante esta entidad, la empresa puede tener facilidades y ventajas para crear lazos con empresas tanto públicas como privadas.

En la actualidad, existe un Proyecto de Ley radicado en el Congreso de la República que obligaría a las empresas a dar un Beneficio de Alimentación a sus Trabajadores (BAT), para mejorar las condiciones nutricionales, fortalecer la salud, prevenir enfermedades, aumentar la productividad y reducir el absentismo laboral. Las empresas que tendrían que proveer este beneficio son las que cuenten con diez o más trabajadores, los beneficiarios serían trabajadores que ganen hasta dos salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), aunque, las empresas pueden decidir si otorgar o no este beneficio a trabajadores que ganen más de este monto (Proyecto de Ley 132, 2022).

Oportunidad para las empresas de catering, puesto que se beneficiarían con este proyecto de ley, siendo así una gran oportunidad para expandir sus clientes y crecer sus empresas. Además, las empresas también encontrarían la facilidad para brindarles este beneficio a sus trabajadores, asegurándose de que ellos reciban el mejor servicio con las mejores condiciones posibles.

4.2 Análisis del microentorno: 5 Fuerzas de Porter.

4.2.1 El poder de negociación de los compradores (alto)

Las empresas de catering son una gran variedad. Sin embargo, empresas de catering corporativo, es decir, que se especialicen en brindar un servicio de comedor empresarial en la ciudad son pocas en la actualidad. Esto quiere decir que los clientes, en este caso las empresas, tienen capacidad limitada de elegir diferentes opciones. Lo cual se debe aprovechar para brindar un servicio especializado, exclusivo y con las mejores condiciones posibles para así crear un lazo de fidelidad con los clientes.

Por otro lado, los clientes internos (colaboradores de la propia empresa) buscan un equilibrio entre el precio y la calidad por lo que adquieren. Las opciones sustitutas que pueden elegir son abundantes, es decir, tienen la capacidad de hacer elecciones ya sea entre un restaurante casual, restaurante de comidas rápidas o cafeterías, por lo que es muy importante identificar los factores claves y las estrategias de diferenciación para destacar el servicio frente a la variedad de opciones que pueden elegir. En cuanto a la sensibilidad que tiene el cliente por el precio y que en muchos casos no es negociable comparada con las demás opciones, el implementar estrategias de negociación permiten garantizar mejores relaciones comerciales.

4.2.2 El poder de negociación con los proveedores (medio-alto)

Para Business Catering Solutions, los proveedores que se necesitan son especialmente materia prima de origen animal y origen vegetal. Es esencial que cumpla términos de cumplimiento

en cuanto normas sanitarias, cuidado de los animales y la calidad de los productos (es aquí donde se encuentra la influencia de negociación). Además, El nivel de negociación está en cuanto adquirir alimentos frescos, carnes magras y vegetales orgánicos, tales aspectos y el estricto cumplimiento de las normas conduce en establecer relaciones con proveedores confiables. En el caso de la materia vegetales puede encontrarse en la Central de Abastos de Bucaramanga y la materia animal en proveedores como La Fazenda, El Gran Langostino y Carnes Santacruz.

Además, para los empaques y recipientes, se tienen diferentes opciones, en Bucaramanga, algunos de estos proveedores son, Plasti Impacto, Deseplast y Multi Desechables, estas compañías realizan recipientes y empaques biodegradables, que ayudan a reducir la contaminación e impacto ambiental. Ahora bien, en cuanto a las estanterías que ayudarán a la conservación de los alimentos, existen opciones como Inducol y Pallomaro, estas empresas cuentan con la capacidad de crear diseños personalizados de estanterías.

En cuanto a la tecnología RFID a implementar, tiene un grado de negociación mayor debido a la cantidad de proveedores que son muy limitados. En dado caso a la dependencia de proveedores extranjeros. Además, contratar al personal calificado para instalar y gestionar estos sistemas hace depender a los pocos proveedores que existen. La implementación de esta tecnología es importante para llevar a cabo la gestión de los inventarios y el control de los alimentos. No obstante, como se trata de una tecnología que apenas unos años ha sido implementada, la posible entrada de más proveedores puede facilitar las negociaciones.

4.2.3 La amenaza de entrada de nuevos competidores (bajo)

Por medio de una indagación por la plataforma de Compite 360, en el año 2024 las empresas pertenecientes al sector de servicios de comidas y bebidas corresponden 3.394 unidades productivas y alrededor de 35 empresas están registradas con el CIIU 5629 correspondiente a las actividades de otros servicios de comidas, que incluye la provisión de servicios de alimentación basados en el contrato con el cliente por un tiempo determinado. Abarca la gestión de concesiones de comida en instalaciones, instituciones, empresas públicas o privadas.

En la Tabla 5, se representa la clasificación de las empresas según el tamaño, puede observarse que alrededor de las 32 empresas micro que existen corresponden al 91.43% pero debido a que la mayoría de ellas no reportan sus resultados financieros, dificultan el análisis para interpretar la entrada de nuevos competidores. Es posible que su impacto real en el mercado es poco significativo y el considerar la falta de actividad financiera con sus reportes es posible un indicio de debilidad competitiva.

Tabla 5.

Empresas de otros servicios de comida de Bucaramanga clasificadas según tamaño

Tamaño	Empresas	%
Grande	2	5,71%
Mediana	0	0%
Pequeña	1	2,86%
Micro	32	91,43%
Total	35	100%

Nota. Tomado de: Compite360 (2024)

En el mismo orden de ideas, para la creación de una empresa de catering para comedores empresariales se requieren altos costos de inversión, los tres más relevantes tiene que ver con la adquisición de equipamiento y mantenimiento, talento humano y relacionados a la logística hacen que entrar en este tipo de mercado no sea tan fácil. Además, regulaciones en cuanto al proceso de manipulación y distribución de los productos hacen que este tipo de mercado sea muy estricto.

4.2.4 La amenaza de servicios sustitutos (medio)

En la actualidad, el sector de servicio de comidas está en crecimiento constante, esto quiero decir que en el mercado también se encuentran diferentes servicios sustitutos, por ejemplo, han surgido negocios como las cocinas ocultas y dedicadas al expendio de comidas preparadas n.c.p; en donde según la plataforma Compite360 hasta la fecha del año 2024 hay en actividad 866 empresas y algunas de ellas operan bajo el concepto de servicios domiciliarios por aplicaciones móviles, o por medio de aplicaciones de mensajería; modalidad que ha tenido buen crecimiento a partir de la post pandemia COVID-19. Sin embargo, es allí en donde entra el factor diferenciación y en donde la empresa debe enfocarse en crear una marca sólida, desarrollando un servicio único y especializado.

4.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes en el mercado actual (medio)

La rivalidad entre los proveedores de catering para comedores empresariales se considera que esta en un nivel medio. En el mercado existe una empresa líder en Bucaramanga; la razón social de la empresa es Petrocasinos S.A. Lleva más de 20 años operando, cuenta con gran

experiencia y conocimiento en el sector. Asimismo, se encontraron tres empresas que en su portafolio de servicios ofrecen también catering y almuerzos empresariales a organizaciones, dos de ellas tienen cobertura a nivel nacional y están registradas en la ciudad de Bogotá (Break Gourmet y Refribreak), Eco Servir SAS empresa santandereana que además de la ciudad de estudio opera en la ciudad de Bogotá. Competidores que están equilibrados, que a nivel de competencia están obligados a ofrecer productos similares, pero con propuestas de valor distinta que permiten competir dentro del mercado. Es importante en este caso que la empresa reconozca sus procesos distintivos para evitar que los servicios sean replicados por la competencia.

4.2.6 Conclusiones del microentorno

En el análisis se revela una estructura competitiva en las cuales las empresas enfrentan un entorno dinámico. Los compradores con alto poder de negociación obligan a la empresa a crear estrategias diferenciadoras y de alta calidad para mantener las relaciones comerciales. Los proveedores en áreas como la materia prima y la tecnología ejercen una negociación medio-alta debido a la necesidad de cumplir con la normatividad, tendencias y la limitación de opciones en cuanto a la tecnología. La amenaza de nuevos competidores es muy baja debido a los altos costos de inversión y el estricto control regulatorio, existe amenaza con los servicios sustitutos como las cocinas ocultas y los servicios de entrega. La rivalidad con los competidores es moderada con competidores que dominan y tienen buena experiencia, pero también presentando una gran oportunidad para innovar en el sector y captar aquellas áreas menos explotadas.

5. Análisis del mercado

5.1 Descripción del servicio

Business Catering Solutions (BCS) brindará un innovador y especializado servicio de catering empresarial bajo el concepto de cocina central para satisfacer las necesidades de alimentación de los colaboradores, en las empresas de la ciudad de Bucaramanga. Asegurando almuerzos balanceados, frescos y nutritivos, que estarán disponibles para su consumo inmediato en el lugar de trabajo, mediante un sistema de autoservicio eficiente.

Los alimentos, preparados en una cocina central, se distribuyen a la empresa y se almacenan en estanterías vending refrigeradas de fácil acceso con un área de ocupación de máx. 6 m². Cada semana los menús serán renovados con opciones que mantengan el equilibrio perfecto entre proteínas, carbohidratos y vegetales. Además, los menús ofrecidos son diseñados con base en patrones y tendencias de consumo, adaptando las recomendaciones basado en las preferencias individuales de cada usuario. Junto a ello, se contará con apoyo de un profesional en nutrición y un equipo de cocina que elaboraran alimentos con gran valor nutricional en pro del cuidado de la salud de cada uno de los colaboradores, buscando mejorar su desempeño.

Este sistema de autoservicio le permite acceder al colaborador a sus comidas de manera sencilla, rápida y sin complicaciones. el acceso se gestionaría de manera simple, mediante aplicación móvil para interactuar con la estantería. Además, la aplicación permite la planificación periódica (diaria o semanal), la selección de menús y el disponer el producto a la hora que lo desee (horario de activación del servicio a partir de las 11 am hasta finalizar la jornada laboral). Los pagos

será posible realizarlos por la aplicación dirigiéndose a la pasarela de pagos donde podrá encontrar métodos como tarjeta debito – crédito, PSE, o billeteras digitales. El colaborador tendrá la libertad de disfrutar su producto donde lo prefiera; solo elige su plato y lo calienta en un horno microondas. Adicionalmente, se dejarán a disposición el manejo adecuado y funcional para ser utilizados durante el servicio.

En caso de una eventualidad cada uno de los clientes cuenta con soporte técnico, quienes pueden comunicarse a través de los respectivos canales de comunicación, allí se les brindará asesoría personalizada para sus inquietudes.

Las empresas tienen la opción de subsidiar el servicio total o parcialmente; de no hacerlo, los colaboradores pueden adquirirlo de forma independiente, requiriendo únicamente la autorización previa por parte de la empresa para instalar las estanterías de autoservicio.

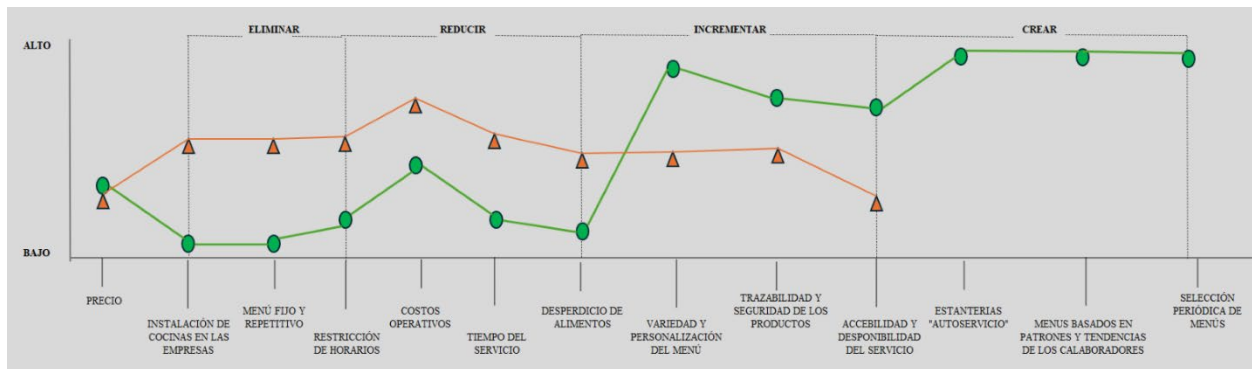
El objetivo de este servicio es proporcionar una solución para la alimentación diaria de los colaboradores, permitiéndoles tener acceso fácil y rápido a sus alimentos, esto significa que, al tener los productos a la mano, sin tener que ir a otro lugar o pensar en cocinar a diario, les puede ahorrar tiempo. El cual puede ser aprovechado para centrarse en las metas empresariales y el fomento de una cultura empresarial positiva.

5.2 Matriz ERIC

Mediante la aplicación de la matriz ERIC se tienen en cuenta los factores que permitirán la creación de nuevas oportunidades de innovación y creación para el mercado, lo cual define una nueva curva de valor y la identificación de los atributos que aclaran el valor de la propuesta.

Figura 3.

Matriz Eric



5.2 Segmentación de mercado del cliente institucional

Para determinar la segmentación de mercado de los clientes institucionales se tuvo en cuenta las variables como el tipo de sector, el tamaño de la empresa (basado en el número de trabajadores), cultura empresarial (políticas de bienestar hacia los empleados), presupuesto y frecuencia de uso.

5.2.1 Mercado potencial cliente institucional

Según el apartado de métricas de Compite360, en la ciudad de Bucaramanga se encuentran 46.702 empresas activas y registradas en la cámara de comercio, de la cuales el tamaño empresarial de alrededor del 0.3% son pertenecientes a empresas grandes y un 0.7% son pertenecientes a empresas medianas.

A continuación, en la Tabla 6. Empresas activas por sector económico, se representan los sectores económicos más atractivos y que permiten adaptar la oferta gastronómica a las necesidades de cada tipo de industria.

Tabla 6.

Empresas activas por sector económico

Descripción	Empresas
Actividades de atención a la salud humana y de asistencia total	862
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1561
Actividades financieras y de seguros	959
Actividades inmobiliarias	978
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3537
Construcción	2396
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	55
Información y comunicaciones	941
Total	11.289

Nota. Tomado de: Compite 360 (2024).

Para establecer de una mejor manera la segmentación y teniendo en cuenta los cambios normativos en el criterio de clasificación de las empresas establecido en el decreto 957 de 5 junio de 2019, que definen el tamaño el tamaño empresarial por los ingresos por actividades ordinarias medidos en UVT por sector económico, se consideró en la clasificación para este análisis empresas pequeñas, medianas y grandes.

En tal sentido se identificó que, al realizar un filtro en aquellas con un valor mayor o igual a cincuenta colaboradores, algunas de las empresas consideradas con un tamaño empresarial pequeño superan el umbral de 50 empleados lo cual es relevante debido al perfil del cliente al que

se pretende dirigir y a la masa de suficientes colaboradores para alinear de una mejor manera la posibilidad de una mejor oferta y mayor oportunidad en el mercado.

De acuerdo con el análisis anterior, las empresas activas por sector económico, las empresas correspondientes al tamaño empresarial (pequeño, mediana y grande) y filtrados por un valor igual o mayor a 50 colaboradores están representadas en la Tabla 7. Sectores representativos y tamaño empresarial, en donde hay un total de 114 compañías. En el mismo sentido se encontró que en dichas empresas hay un total de 23.339 colaboradores activos con estas empresas.

Tabla 7.

Sectores representativos y tamaño empresarial

Descripción	Número de empresas
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	
Construcción	33
Actividades financieras y de seguros	
Actividades inmobiliarias	
Actividades profesionales, científicas y técnicas	42
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	
Actividades de atención a la salud humana y de asistencia total	
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos	39
Información y comunicaciones	
Total	114

Nota. Tomado de la plataforma Compite 360 (2024)

5.2.2 Perfil del cliente institucional

Este tipo de servicio es una gran solución para aquellas organizaciones que se preocupan por el cuidado de su personal, provisión de espacios de alimentación saludable y con la facilidad

de obtener los productos inmediatamente. Algunos de los segmentos específicos que podrían formar parte del mercado objetivo de este servicio de catering incluyen:

- Empresas pequeñas, medianas y grandes con 50 o más trabajadores.
- Empresas comprometidas con el bienestar de sus trabajadores, quienes buscan servicios de alimentación adaptados a requerimientos nutricionales con opciones saludables, variedad y calidad.
- Empresas que consideran los servicios de alimentación como un factor que influye en el rendimiento laboral y mejora de la productividad.
- Empresas que buscan obtener un equilibrio entre el costo – beneficio con servicios de alimentación subvencionada o la implementación de programas institucionales entorno a la alimentación.
- Empresas que no disponen de acceso a un comedor empresarial, servicio de alimentación o tienen limitación de su espacio para un servicio de catering.

5.3 Segmentación de mercado del cliente interno (colaborador)

Para determinar la segmentación de mercado de los colaboradores se tuvo en cuenta las variables tales como la edad, genero, tipo de sector, nivel salarial, estilo y hábitos alimenticios.

5.3.1 Perfil del cliente interno (colaborador)

Para la interpretación del mercado objetivo es esencial comprender las necesidades y preferencias que coexisten entre los trabajadores de una empresa. En este sentido, se describe el perfil del colaborador:

- Colaboradores que desean alimentarse saludablemente a un costo que no sea muy elevado.
- Colaboradores que valoran la eficiencia, accesibilidad y digitalización del servicio, con el uso de sistemas de autogestión de pedidos y plataformas digitales que les permite la gestión de las elecciones de menú y pago de una manera rápida y conveniente.
- Colaboradores que desean alimentarse de una manera saludable pero no cuentan con el conocimiento nutricional o no se atreven a elaborar sus propias recetas.
- Buscan horarios flexibles a la hora de alimentarse, desean sentir comodidad y facilidad a la hora de encontrar sus opciones de alimentación.
- Colaboradores que estén en busca de un menú variado, con los más altos estándares de calidad y teniendo interés por la trazabilidad de sus alimentos.
- Colaboradores que en su alimentación quieran implementar opciones estándar, internacionales, platos con mayor elaboración y dietas especializadas.

5.4 Investigación de mercados

5.4.1 Población de empresas segmentadas para el estudio

La determinación del tamaño muestral de las empresas se basó en un diseño de muestreo aleatorio simple, considerando los siguientes criterios para garantizar la representatividad de la población objetivo: sector económico, tamaño empresarial (pequeña, mediana, grande) con un mínimo de 50 colaboradores, así como el contexto en el que se priorizan instalaciones con oficinas corporativas y flujo significativo de personas durante la hora del almuerzo. Esta selección permite representar estructuradamente la población objetivo, además de alinearse con el perfil empresarial adecuado.

Para determinar el tamaño de la muestra de organizaciones a encuestar, se empleó la fórmula de tamaño muestral correspondiente a poblaciones finitas, se asumió una asignación equitativa de 50% a la probabilidad de aceptación y un 50% a la probabilidad de no aceptación, considerando que la población puede o no poseer ciertas características en específico. Asimismo, se estableció un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 6%. Luego de esto se determinó un tamaño muestral de 80 empresas, la cual se obtuvo haciendo uso de la siguiente ecuación:

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

En dónde;

N: tamaño de la población

Z: nivel de confianza

p: probabilidad de aceptación

q: probabilidad de no aceptación

e: margen de error

$$n = \frac{(114) \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,06)^2 \cdot (114 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = 80$$

5.4.2 Tamaño y tipo de muestreo para la población de colaboradores

Para la investigación de mercados la población de estudio se determina a partir de una base estructurada de las 114 empresas, segmentadas por sector económico y según su tamaño empresarial. Esta clasificación permite representar el universo laboral de manera precisa, facilitando su acceso e identificación, se empleó la técnica de muestreo aleatorio simple, con el propósito de garantizar que los colaboradores de las empresas segmentadas tuvieran una probabilidad equitativa de ser incluidos en la muestra, reduciendo cualquier tipo de sesgo de selección y asegurando la validez estadística de los resultados. En este contexto, el tamaño de la población se obtuvo a través de la plataforma Compite 360, basada en los reportes empresariales reportados de cada una de las empresas segmentadas, estableciendo así un tamaño poblacional de 23.339 trabajadores activos.

Asimismo, como en el caso anterior, se estableció un nivel de confianza de 95%, probabilidad de aceptación de 50% y la probabilidad de no aceptación de 50% y un margen de error del 5%. Como resultado, el tamaño de la muestra es de 378 trabajadores, la cual se obtuvo haciendo uso de la siguiente ecuación:

$$n = \frac{(23339) \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05)^2 \cdot (23339 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = 378$$

5.4.3 Implementación y diseño de la encuesta

El diseño de la encuesta final se estructuró con un enfoque diferenciado en sus preguntas, en el cual la encuesta dirigida a las empresas se determinó mediante un muestreo probabilístico, del mismo modo para la encuesta de colaboradores. Inicialmente, se realizó el envío de las encuestas a las organizaciones a través del correo electrónico y se contactó por llamada telefónica, lo cual permitía asegurar la disposición a participar y reducir el sesgo de autoselección. Las empresas seleccionadas, representan la unidad primaria de análisis, los colaboradores se eligieron aleatoriamente dentro de cada organización, asegurando que todos los encuestados tuvieran la probabilidad equitativa de ser incluidos.

Con el objetivo de lograr el proceso de recolección de los datos se optó por la utilización del formulario de Google, herramienta que permitía la gestión y el buen desarrollo del cuestionario. El periodo de recolección de los datos se llevó durante 15 días hábiles con el fin de garantizar el cumplimiento según el componente metodológico.

El objetivo del cuestionario tuvo como propósito comprender y evaluar la viabilidad de la propuesta, perfiles y preferencias tanto de la empresa como de sus colaboradores. Además, indagar sobre los gustos, hábitos alimenticios y la aceptación del menú por parte de los colaboradores. Para tal fin, se empleó una estructurada de preguntas de selección múltiple, preguntas abiertas y escalas Likert para obtener la información.

5.4.4 Conclusiones de los resultados del estudio de mercados (empresas y colaboradores)

A partir de la investigación de mercados realizada por medio de los cuestionarios (ver Apéndice A. Encuestas) se concluye que, de 80 empresas encuestadas, 51 aprueban el modelo de negocio, otorgando una valoración promedio positiva de aproximadamente 4.5 puntos de 5 posibles. De estas, 25 empresas estarían dispuestas a subsidiar la alimentación de sus empleados. Por otro lado, entre las 29 empresas que respondieron que no implementarían el modelo de negocio, 22 expresaron que considerarán una evaluación futura. Hallazgo que representa el desarrollo de estrategias específicas en pro de captar este segmento de mercado y así lograr abarcar el mayor número de empresas posible.

Es importante resaltar que de las empresas interesadas en el modelo de negocio destacan sectores como construcción, actividades profesionales, actividades financieras y actividades de atención a la salud destacan por un mayor interés en la implementación del modelo y considerándose como segmentos objetivos con potencial de generar alta demanda. Sin embargo, se destaca que las 25 empresas que estarían interesadas en subsidiar la alimentación de sus trabajadores. Mientras que las empresas que implementarían el modelo sin subsidiar (26 empresas).

El perfil demográfico predominante es femenino, representando el 52.23% de la población de los trabajadores interesada en el servicio. En cuanto al rango de edad promedio para los géneros femenino y masculino se encuentra en un rango entre los 25 y 34 años, abarcando la generación de los Millennials y la Generación Z; generaciones caracterizadas por poseer tendencias alimenticias saludables y que están dispuestas adoptar la tecnología. Aunque, el 9.3% de

encuestados reportaron ser intolerantes a la lactosa, para este caso es esencial incluir opciones en el menú que permitan la accesibilidad a este segmento de la población.

Las empresas y los trabajadores consideran que uno de los factores determinantes al momento de elegir el servicio de catering son la calidad y frescura de los alimentos. Para garantizar estos aspectos, es fundamental elegir proveedores que cuenten con certificados sanitarios y de calidad de sus productos emitidos por el INVIMA, priorizando también aquellos proveedores cercanos al lugar de producción. En el mismo sentido, establecer acuerdos por volumen y contratos a largo plazo para fortalecer la relación comercial y además de buenos estándares de cumplimiento en la entrega de los insumos.

Además, es fundamental el aprovisionamiento en periodos cortos para evitar overstocking, Junto a ello, es importante implementar buenas prácticas al momento de almacenar y distribuir correctamente los alimentos minimizando el riesgo de deterioro. En este sentido, el uso de etiquetas RFID, resulta de ayuda para poder controlar la trazabilidad de los productos en toda la cadena de suministro, controlar fechas de caducidad y llevar a cabo un control logístico riguroso.

En cuanto al tipo de acuerdo contractual que optaría cada una de las empresas que estarían dispuestas a implementar el servicio de alimentación; 33 empresas estarían dispuestas a mantener un contrato de doce meses, 5 empresas aceptarían un contrato de nueve meses, 10 empresas optarían por un contrato de seis meses, y solo 3 empresa consideraría un contrato de más de doce meses.

Respecto al esquema de subvención, 12 empresas optaron por un 30% de subvención parcial para cada empleado, consolidándose como la opción predominante. Únicamente 3 empresas consideran implementar un subsidio total en la alimentación de sus empleados, mientras que las demás empresas se inclinan por subsidios parciales. Se evidencia que el 64% de las

empresas que estarían dispuestas a subsidiar la alimentación, asumirían un precio dentro de los \$18.000 y \$20.000 COP por cada almuerzo.

Existe un grupo dominante (74.62%) de personas que almuerzan en su lugar de trabajo o cerca, además, se observa que la mayoría de las personas que almuerzan en su lugar de trabajo llevan el almuerzo desde casa, sin embargo, existe un grupo de personas (37.68%) que compran en almuerzo, este rango de personas se encuentra dominado por trabajadores con ingresos con más de 2 SMMLV, lo cual representa una gran oportunidad de mercado.

El 29.85% de los trabajadores estaría dispuesto a usar el servicio 5 veces a la semana, mayoritariamente compuesto por el grupo de trabajadores con ingresos entre 2-3 SMMLV, seguido por los trabajadores entre 3-4 SMMLV. La preferencia general se inclina hacia opciones estándar (86% de los colaboradores), quienes están dispuestos a pagar un precio que se encuentra entre los \$19.000-\$21.000 COP.

Paralelamente existe un segmento de 13.05% de colaboradores interesados en opciones vegetarianas, de los cuales el 82% del respectivo segmento consumirían entre dos o tres veces por semana, dispuestos a pagar entre 20.000-21.000.

El 42.16% de los trabajadores encuestados que a su vez optaron por platos estándar, también expresan su interés en adquirir platos gourmet una vez a la semana, dispuestos a pagar un rango de precio entre los 30.000-34.000.

El método de pago preferido y la necesidad de facilitar las transacciones de forma segura y fácil reflejan que el 60% de las empresas opta por la transferencia bancaria. Adicionalmente, el 68% de las empresas manifiesta preferencia por promociones de contratos a largo plazo, lo cual demuestra el interés fomentar la fidelización y relaciones comerciales duraderas. En cuanto a la adaptabilidad e implementación de las estanterías en las áreas de comedores dentro de las

instalaciones los resultados indican que existen un entorno propicio, dado que el 82% de las empresas cuentan con comedores, lo que facilitaría un lugar adecuado para las estanterías.

Finalmente, se evaluó la opción de un sistema de acumulación de puntos para obtener un almuerzo gourmet gratis al alcanzar la cantidad requerida de opciones estándar compradas. Esta propuesta recibió una calificación promedio de 4.53 en una escala de 1 a 5. Este resultado indica que la estrategia de recompensar la fidelidad con almuerzos gourmet gratuitos podría ser un incentivo efectivo para aumentar la frecuencia de consumo.

5.5 Estimación demanda potencial

De acuerdo con resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores, se identificó que el segmento atractivo para esta idea de negocio está compuesto personas que se dedican a actividades administrativas, específicamente personas de oficina con horarios establecidos. Así mismo, personas que a diario compran sus almuerzos para consumir en su jornada laboral y están dispuestas a pagar un rango de precio de \$19.000-\$21.000 por almuerzo. Además, según un estudio de Noticias RCN titulado lo que gasta en alimentación un trabajador que gana sueldo mínimo indica que los trabajadores en Colombia destinan el 24.5% SMMLV para su alimentación (Noticias RCN, 2023). En este sentido, se aconseja que un trabajador cuente con un ingreso por lo menos 2 SMMLV, de tal forma que pueda destinar este porcentaje a su alimentación sin afectar significativamente su presupuesto para otros gastos.

Con base en lo anterior, la estimación de la demanda potencial se fundamenta según los datos obtenidos del estudio del mercado laboral urbano en la ciudad de Bucaramanga, realizado por el departamento nacional de planeación. Donde se consideran los siguientes aspectos:

La población económicamente activa de Bucaramanga, la tasa de ocupación laboral dado que el producto es enfocado en personas laboralmente activas. La tasa de formalidad laboral ya que el servicio está enfocado en personas que cuentan con un contrato laboral formal. El nivel de aprobación del modelo de negocio según los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores. El porcentaje de personas que tienen ingresos iguales o superiores a 2 SMMLV. De esta forma, los aspectos mencionados permiten estimar la demanda potencial del producto de la siguiente manera:

Tabla 8.

Estimación de la demanda potencial trabajadores

Descripción	Porcentaje	Población
Población	100%	643.000
Tasa de ocupación	57,40%	369.082
Formalidad	55%	202.626
Aprobación modelo de negocio	71%	143.864
Salario mayor a 2 SMMLV	17,92%	25.788

En cuanto al segmento empresarial, se concluyó que las empresas interesadas para este tipo de negocio son empresas medianas y grandes, con un mínimo de 50 empleados. Estas empresas se caracterizan por realizar actividades administrativas y de oficina, así como se preocupan por el bienestar de sus trabajadores. Además, son empresas dispuestas a tener contratos con una duración de por lo menos 12 meses. Así mismo, los sectores atractivos y con más interés en la propuesta son: Actividades de atención a la salud humana y de asistencia total, actividades financieras y de seguros, actividades profesionales, científicas y técnicas y, por último, el sector de la construcción (ámbito administrativo).

Por lo tanto, la demanda potencial se deriva del número total de empresas en Bucaramanga de los cuatro sectores interesados según la plataforma Compite 360 (63). Además, un estudio del

periódico Portafolio afirma que el porcentaje de empresas que se preocupan por el bienestar laboral y alimenticio de sus trabajadores es del 85% (Gómez C. , s.f.). La demanda potencial con respecto a las empresas se estima de la siguiente manera:

Tabla 9.

Estimación de la demanda potencial empresas

Descripción	Porcentaje	Población de empresas
Empresas de los cuatro sectores con mayor interés	100%	63
Empresas que se preocupan por el bienestar laboral (Subsidios de alimentación)	85%	54

El porcentaje del mercado meta se establece considerando la competencia directa e indirecta. En primer lugar, existen cuatro empresas enfocadas netamente al sector empresarial, cuyos productos y servicios que ofrecen satisfacen las necesidades del público objetivo. Adicionalmente, la competencia indirecta está conformada por empresas que atienden y se enfocan en un público masivo, las cuales ofrecen productos (almuerzos) con características similares. Estas ofertas alternativas podrían influir en la decisión de compra de los clientes, lo que a su vez impacta en la participación de mercado y se ajusta para un análisis correcto de la estimación de la demanda.

Por lo tanto, la demanda potencial con respecto a los trabajadores se estima en 25.788 trabajadores, mientras que en el caso de empresas se identificaron 54 posibles organizaciones. Sin embargo, considerando la competitividad en el sector, se ha establecido como mercado meta el 12% lo que equivale a 3.095 personas.

Para estimar la demanda de la manera más acertada posible, se consideró variaciones asociadas en cuanto al periodo de vacaciones que suelen tomar los empleados. Se proyectó una reducción de la demanda del 16% en enero, 10% en abril, 12% en Julio y 13% en diciembre.

5.5.1 Proyección de la demanda

Para la proyección de ventas en los próximos periodos anuales se tuvo en cuenta lo siguiente: para el primer año se iniciará con el 20% del mercado meta, es decir 619 personas, atendiendo a 3 empresas con por lo menos 100 empleados y 6 empresas con 50 empleados. El crecimiento de la demanda anual será del 50% con respecto al año anterior, logrando así cumplir el objetivo del mercado meta en el año 5 (3.095 personas diarias).

Tabla 10.

Proyección anual de la demanda de almuerzos

% incremento anual	Proyección de ventas				
	50.00%				
Tipo de alimentación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estándar	113,797	170,695	256,043	384,065	576,097
Gourmet	28,449	42,674	64,011	96,016	144,024
Total, und/año	142,246	213,369	320,054	480,081	720,121

5.6 Análisis de las estrategias de innovación de las empresas globalmente reconocidas

Este análisis se encuentra en el Apéndice B. Estrategias de innovación de las empresas, donde se encuentra la descripción de las estrategias que implementan para ser líderes globales en este tipo de sector; se encuentra la empresa Compass Group y la compañía Foodles.

5.7 Análisis de la competencia directa

5.7.1 Empresa *BreakGourmet*

Es una empresa colombiana con sede principal en la ciudad de Bogotá, y opera en 26 ciudades del país, principalmente en la ciudad de Bucaramanga. Dedicada al sector de la restauración con enfoque en satisfacer las necesidades de las empresas a nivel nacional; ofreciendo soluciones de alimentación empresarial, productos a granel y servicio de catering.

Tabla 11.

Análisis de la competencia de la empresa BreakGourmet

Dimensión	Descripción de las estrategias
Productos y servicios de competencia directa	<ul style="list-style-type: none"> Almuerzos empresariales económico tipo corrientazo (dos proteínas en doce presentaciones distintas, principio en diez presentaciones, sopa y acompañamiento en doce presentaciones). Almuerzos estilo especial (tres clases de proteínas, acompañamientos, ensalada y bebidas de mejor elaboración, además se incluye un postre). Eventos empresariales y reuniones según las necesidades del cliente. Puntos de venta en el lugar empresarial teniendo en cuenta el diseño, renderización y montaje; dependiendo del proyecto de cada empresa. Proyectos modulares de cafetería, casino o restaurante.
Productos sustitutos	Servicios mediante maquinas vending (tradicionales) o carritos móviles, ofreciendo refrigerios (19 opciones combinables), productos a granel y de panadería (34 opciones disponibles) y snacks.
Servicios adicionales	Alquiler de menaje, desayunos empresariales, servicio de personal, colocación de insumos, pasabocas.
Mercado que satisface	Atiende empresas de distintos tamaños y ubicaciones del sector empresarial colombiano. Ofreciendo soluciones de alimentación diaria para los empleados y eventos de catering.
Formas de venta que ofrece	Venta directa mediante cafeterías y casinos, catering para evento o reuniones empresariales y distribución de productos para llevar (almuerzos, refrigerios, snacks).
Precios de la competencia	El menú ligero se encuentra en un precio de \$21.000. Menú empresarial con una proteína \$30.000 y con dos proteínas \$40.000.

Dimensión	Descripción de las estrategias
Ventajas de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura en 26 ciudades del país, adaptándose a diferentes zonas geográficas y buena capacidad logística. • Reconocida como una empresa confiable del sector, ofreciendo soluciones de alta calidad. • Atiende marcas reconocidas como Samsung, Adidas, Hp, etc.
Desventaja de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios y productos los presenta en documentos digitales demasiado extensos, lo cual resulta poco práctico y la información no puede ser obtenida de una manera rápida y concisa. • Los tiempos de respuesta en sus canales de comunicación son lentos. • Dependencia de infraestructura en puntos físicos, lo cual puede aumentar el costo hacia el cliente.

Nota. Tomado de la página web de Break Gourmet y adaptada la información en base a una cotización. <https://breakgourmet.com/>

5.7.2 Empresa Petrocasinos S.A

Petrocasinos S.A., es una empresa colombiana con sede principal en la ciudad de Bucaramanga, posicionada como una empresa líder en servicios de alimentación y catering en el país. Con más de 30 años de experiencia, ofreciendo una amplia gama de servicios que incluyen alimentación, aseo institucional y mantenimiento de alojamientos, tiene presencia en sector empresarial, industrial, educativo, salud y sitios remotos, como petroleros, mineros y energéticos.

Tabla 12.

Análisis de la competencia de la empresa Petrocasinos

Dimensión	Descripción de las estrategias
Productos y servicios de competencia directa	En su portafolio ofrecen restaurante institucional, alimentación remota, restaurante escolar, cafeterías, delivery institucional. El menú dependerá del presupuesto del cliente y la necesidad en específico.
Productos sustitutos	Refrigerios o combo de snacks adaptados a las necesidades de cada cliente
Servicios adicionales	Además del catering, ofrece servicio de aseo y mantenimiento de alojamiento, complementando su propuesta como integral. Alquiler de menaje y servicio de personal.
Mercado que satisface	<ul style="list-style-type: none"> • Sectores como el petrolero, minero y energético. • Sector empresarial e industrial. • Sector educativo con su línea saboreando. • Sector salud con su línea Vital. • Línea de catering Cosecharte en la región caribe.
Formas de venta que ofrece	Contratos a largo plazo con diferentes empresas de distintos sectores. Planes ajustados a las necesidades de cada tipo de cliente. adaptación de su logística para sitios remotos. Página web como entrada para distintos clientes.
Precios de la competencia	Ajusta la estructura del precio de acuerdo con la necesidad del cliente. En este caso si un cliente cuenta con un presupuesto dentro de un rango entre \$16.000 y \$19.000 para un plato pueden adaptarlo, el precio del transporte varía dependiendo del punto de ubicación dentro de la ciudad de Bucaramanga. En el caso de platos especiales se puede sugerir un presupuesto límite para la respectiva adaptación por ejemplo tope límite de \$35.000.
Ventajas de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene presencia en el 87% de los departamentos en Colombia, logrando llegar a sitios remotos y cualquier sector; representando una ventaja competitiva en términos logísticos. • La empresa al producir internamente parte de sus insumos como carne, huevos y vegetales puede tener controlar costos y ofrecer precios competitivos. • Con el enfoque "del campo a la mesa" y alianza con proveedores locales lo hace una empresa comprometida con sostenibilidad.
Desventaja de la competencia	La empresa con respecto a sus competidores no está avanzada en cuanto innovación digital como plataformas digitales para la interacción y seguimiento de pedidos de los clientes.

Nota. Tomado de la página web de Petrocasinos y adaptada la información con base en una cotización. <https://www.petrocasinos.com/servicios>

5.8 Análisis de la competencia indirecta

Restaurantes casuales: Estos restaurantes ofrecen un servicio atento, pero no muy formal, buscan atraer a cualquier tipo de persona, es decir, buscan la accesibilidad de cualquier grupo. Sus menús son limitados; cuentan con platos sencillos, bases y platos populares. En el caso de los llamados corrientazos o ejecutivos estos suelen costar entre \$15.000 a \$17.000 pesos y platos populares o típicos entre los \$18.000 a \$24.000 pesos. Muy poco probable que implementen estrategias de promoción y estos suelen prestar servicios tanto a la mesa como a domicilio.

Restaurante a domicilio: Se encontró un restaurante totalmente reconocido “TÁ rico” dedicados a la venta de almuerzos por medio de cocina central y entrega por medio de domicilio (el cual varía entre los \$5.000 a \$8.000). Cuentan con alrededor de 4 opciones de sopa, 12 opciones de plato base con un precio de \$18.900 a \$23.900 dependiendo del tamaño del bowl y platos más especializados (3 opciones) que tienen un valor de \$25.900 a \$31.900. Además, el cliente puede armar un bowl personalizado con los ingredientes y toppings predefinidos; con un valor de \$24.900.

6. Plan de mercadeo

6.1 Logo de la marca

Este logo presenta una composición de colores sólida y elegante en escala de grises y el color naranja que resalta. Es un diseño “caricaturesco” y amigable, fácil de recordar; además, este logo transmite dinamismo y rapidez en el servicio.

Figura 4.

Logo de la marca



6.2 Eslogan

Business Catering Solutions: “Gastronomía exclusiva al alcance de un toque.” Comunica y destaca que la comida ofrecida es de alta calidad, cuidando sus ingredientes, calidad y la presentación; a su vez, hace referencia a la facilidad de acceso que permite a los clientes retirar su comida de manera rápida y sin complicaciones.

6.3 Estrategia de producto

El servicio de catering se basa en el desarrollo de una solución alimentaria que garantiza el cumplimiento de las necesidades nutricionales de los empleados, basado en criterios nutricionales que puedan aportar un equilibrio entre el bienestar físico y mental del colaborador. Así mismo, resulta importante proporcionar seguridad y confianza a las empresas mediante la implementación de procesos de selección y control de ingredientes, para priorizar el uso de insumos frescos y el cumplimiento con normativas de seguridad alimentaria.

En este contexto, el servicio de catering se posiciona como un aliado para las empresas con el fin de contribuir directamente en el bienestar, la productividad y la satisfacción laboral de los colaboradores para favorecer un entorno óptimo en el desempeño diario de los colaboradores cuando realizan sus actividades laborales. Además, el promover un clima organizacional positivo para fomentar un ambiente motivador y comprometido, acciones que buscan alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización.

Así mismo, la colaboración estrecha con las áreas interna de las empresas, como recursos humanos y responsabilidad social, se hace necesario para permitir reforzar el sentido de pertenencia de los empleados. Por lo cual, resulta fundamental implementar un plan de comunicación que incluya la entrega de un informe trimestral en el que se lleve a cabo un sistema de seguimiento y control basado en indicadores claves de desempeño relacionados con el impacto del servicio con métricas tales como la satisfacción del empleado, feedback sobre impacto en productividad, mejora del clima organizacional y la tasa de consumo, permitiendo así a las empresas visualizar datos relevantes para que puedan justificar la inversión en el servicio, así como

identificar áreas de mejora y oportunidades de fortalecimiento en conjunto por medio de comentarios de retroalimentación.

La estrategia de producto para los clientes (colaboradores) se centra en ofrecer almuerzos que tengan un balance y equilibrio entre proteínas, carbohidratos y vegetales, asegurando una alimentación que sea saludable, platos estándar ya preparados presentan un peso ideal total de 400 gramos equilibrados con 150 gramos de proteína, 125 gramos de carbohidratos y 125 gramos de vegetales. Además, estas opciones estándar incluyen una bebida (jugos naturales) de 250 ml.

En el caso de las opciones gourmet o especiales la composición de los ingredientes en especial la proteína puede variar en características como el gramaje (180 a 200 gramos) o el tipo de corte. Además, si se añade una proteína adicional un buen balance podría estar entre los 125 gramos para cada una, es decir un total de 250 gramos en una ración.

El menú estará compuesto por 10 opciones diferentes de menú, las cuales serán rotadas semanalmente, manteniendo las opciones fijas que con mayor frecuencia los clientes consumen y son obtenidas a partir del análisis de tendencias y recomendaciones personalizadas. Las opciones gourmet son 2 que quedaran disponibles. La rotación de los menús pretende que aquellas opciones se realicen dentro del presupuesto establecido (en promedio el costo de materia prima se fija en \$8.000 para opciones estándar y \$19.000 para opciones gourmet), asegurando que no haya una variación significativa en los costos operativos. Para validar este aspecto, se llevará a cabo un análisis en el capítulo correspondiente a los costos de materia prima.

En el apéndice C. Menú, MP y proveedores se plantean los menús que fueron seleccionados por los encuestados, los cuales proporcionan una perspectiva detallada de las opciones propuestas. A su vez se detallan los ingredientes que lleva cada una de las recetas. Información que más

adelante será fundamental para llevar a cabo el análisis técnico de los capítulos subsiguientes, incluyendo el desglose de los ingredientes y la evaluación de sus costos.

6.4 Empaque

En el apéndice D. Empaque y etiqueta, se encuentran los empaques y etiquetas junto con sus dimensiones y especificaciones.

6.5 Etiqueta

La etiqueta del producto incluirá el nombre del plato, un código por cada categoría, un color específico para identificar el tipo de menú por proteína o en caso de ser vegetariano, una tabla con información detallada, el peso del producto, una etiqueta RFID para identificar el producto (conteniendo a su vez la información del lote de producción junto a la fecha de elaboración) y que a su vez se crean mediante una aplicación llamada Intelligent Fridges Tag que se imprimen mediante un sistema de impresión especializado para este tipo de tecnología. La dimensión de la etiqueta es de 10 x 15 cm y estará ubicada en la parte lateral del producto, para que pueda ser visible en la estantería cuando el usuario pueda recoger su platillo (ver apéndice D. Empaque y etiqueta).

6.6 Estanterías y hornos

El proveedor elegido para las estanterías es la empresa HUSKY, compañía que suministra el adecuado apoyo y asesoramiento para la implementación de estanterías comerciales con tecnología RFID. Adicionalmente, la empresa HUSKY es un referente en el desarrollo de

estanterías comerciales personalizables y una gran distribuidora a nivel mundial, con sede en Reino Unido y Países Bajos. Además, ofrece asistencia, soporte y capacitación de manera virtual para establecer mantenimientos preventivos o cualquier problema que se presente con el refrigerador. En el apéndice E. Estantería, se incluye el diseño de la estantería y las funcionalidades detalladas de cada componente de la estantería.

En términos operativos, la primera referencia de refrigerador puede atender a un máximo de 35 colaboradores, y la segunda referencia un máximo de 50 colaboradores, albergando los contenedores de comida, bebidas y snacks.

Los repartidores serán los encargados de la disposición de los productos en la estantería, garantizando su correcta organización para el acceso de los colaboradores. Adicionalmente, cada producto tendrá una etiqueta con su nombre y un código de color con el fin de facilitar su identificación y visualización

Los hornos microondas estarán disponibles en una estante de madera, especialmente al lado de la estantería para mayor uso práctico, la cantidad de hornos microondas será de 3 por cada 50 personas que usan el servicio. Además, en el mismo al lado de la estantería se dejará a disposición de los usuarios el menaje que podrá utilizar, el cual incluye un empaque que contiene un tenedor y cuchillo, un empaque con cuchara individual y dispensador de servilletas.

6.7 Aplicación móvil

La aplicación móvil será desarrollada por la misma empresa proveedora de la estantería, HUSKY, debido a que ofrecen una aplicación de marca blanca que permite el desarrollo y diseño personalizado con la propia marca de la empresa mediante sus especialistas. En este proyecto la

aplicación se personaliza a la medida para satisfacer las necesidades de los usuarios empresariales, permitiendo su uso por las empresas como sus colaboradores. La aplicación estará disponible para descargar a través de las tiendas de aplicaciones móviles como Google Play Store y App Store y se encuentra mediante el nombre de “Intelligent Fridges”.

La aplicación estará diseñada para permitir el fácil y rápido acceso a los trabajadores. Una vez registrado con sus credenciales, el usuario podrá acceder a sus funcionalidades (Ver apéndice F. Aplicación móvil), las cuales incluyen: Exploración de platos disponibles, historial de pedidos, plato seleccionado del día, métodos de pago, centro de ayuda (atención para el cliente), perfil del usuario.

6.8 Análisis de tendencias y recomendaciones personalizadas

La información recopilada de los usuarios será gestionada mediante un sistema que integrará datos sobre preferencias, patrones y métricas para optimizar la oferta de alimentos hacia las empresas y colaboradores. Los datos se almacenarán en la plataforma Azure SQL, su procesamiento y transformación se realizará a través Azure Data Factory y Power Bi, permitiendo analizar y visualizar la información en dashboards, las cuales son herramientas que facilitan la identificación de tendencias de consumo, preferencias alimenticias, patrones de compra, rotación de menú, análisis de satisfacción, etc.

Además, mediante la implementación Azure Machine Learning utilizando herramientas low-code y modelos preentrenados, lo que representa una solución simple y ajustado a un presupuesto limitado. Este sistema permitirá anticipar la demanda y mejorar la experiencia del usuario mediante algoritmos de recomendación personalizada.

6.8.1 Atención personalizada

La estrategia de atención al cliente se basa en un enfoque omnicanal que permite a los usuarios interactuar por medio del chat personalizado de la aplicación móvil, mediante WhatsApp y llamadas telefónicas con el objetivo de la gestión de consultas y asistencias.

En primera instancia, el chat de la aplicación móvil estará diseñada para responder preguntas estándar o frecuentes y el direccionamiento de ciertos casos en específico hacia un agente especializado. Además, contará con notificaciones push para mantener a los usuarios informados sobre actualizaciones de sus consulta o incidencias en el servicio. El canal de WhatsApp funcionará como una extensión de la aplicación móvil permitiendo escalar consultas más complejas que necesiten de comunicación inmediata para resolver inquietudes y recibir mejor asistencia.

La atención telefónica permite la resolución de situaciones más complejas y de soporte más detallado con un sistema de gestión de registros detallados con los requerimientos solicitados.

6.8.2 Especificaciones para el uso del servicio

Las especificaciones para el uso del servicio se encuentran en el apéndice G. Especificaciones, detallando cada uno de los pasos a seguir por parte de los usuarios.

6.9 Estrategia de precio

Es importante destacar el precio que las empresas estarían dispuestas a pagar se fundamenta en la naturaleza del tipo de cliente (institucional), caracterizado por establecer contratos a largo plazo y subsidiar la alimentación de sus empleados. Un esquema de precio justo permite ser más competitivo sin comprometer el presupuesto destinado de las empresas, a la vez también garantiza un beneficio a través de la alimentación para sus empleados.

Por otro lado, el precio dirigido hacia los empleados se justifica por la variabilidad en la demanda, así como el perfil socioeconómico de los colaboradores. Al pertenecer al segmento de empresas o sectores con ingresos salariales atractivos, estos colaboradores muestran una mayor disposición a pagar por productos de mayor valor percibido.

De tal forma para definir un precio fijo dentro de los rangos identificados:

- Opciones estándar \$21.000 con ingredientes básicos, de calidad y accesibles.
- Opciones gourmet con un valor de \$34.000, con ingredientes premium, técnicas culinarias exclusivas y especializadas.

Valores que reflejan un equilibrio entre el valor percibido por el cliente y los costos de las materias primas. Además, estos valores se asimilan con los precios de la competencia, cuya oferta oscilan en un rango de \$16.000 a \$21.000 (platos estándar y vegetarianos), y un rango de precio de \$30.000 a \$40.000 (opciones gourmet), garantizando competitividad y teniendo en cuenta la percepción del valor agregado del producto y el servicio.

Además, validar una estructura de costos para asegurar que cada categoría cubra sus costos de materia prima, mano de obra y logísticos puedan mantener el margen de utilidad de cada producto entre al 30% - 40% asegurando rentabilidad. De cierta manera que este análisis esté

alineado con las expectativas del producto y la disposición a pagar en el mercado por estos productos.

6.9.1 Condiciones comerciales

La forma de pago será de contado anticipadamente y se podrá realizar mediante dos formas, la primera será mediante transferencia bancaria y la segunda será mediante una pasarela de pagos virtual que estará en la APP móvil, en donde se podrá hacer el pago con diferentes tipos de banco, billeteras virtuales (Nequi, Daviplata, etc), además está la opción de pagar con tarjetas débito/crédito, y demás métodos de pago habituales en el país.

6.10 Estrategia de promoción

La estrategia promocional de Business Catering Solutions estará enfocada en atraer empresas que busquen el bienestar de sus trabajadores, a su vez, se enfocará en los trabajadores, brindándoles productos de calidad, variedad de opciones y accesibilidad en todo momento, para ello, la estrategia estará conformada de la siguiente manera:

6.11 Promoción de ventas y marketing directo

6.11.1 Colaboradores

Durante la primera semana de lanzamiento, se entregarán 150 almuerzos gratuitos en porción reducida a los empleados de las empresas aliadas (estas muestras gratuitas están valoradas en \$10.000 COP/und) generando interés en la oferta gastronómica y demostrando a los consumidores la calidad del producto sin ningún tipo de compromiso. Además de esto, durante las primeras dos semanas se implementará un incentivo con el fin de viralizar los productos de manera digital, los usuarios que compartan una imagen en sus redes sociales (Instagram y TikTok) consumiendo el producto podrán obtener 10% de descuento en su próxima compra.

La aplicación integrará un sistema de recomendaciones basado en el análisis de métricas y comportamientos, para destacar los platos novedosos y populares derivado del consumo colectivo. Paralelamente, a través de la segmentación de las preferencias individuales se generan sugerencias de menús adaptados al usuario, de esta forma se pretende fomentar la fidelización mediante un proceso de descubrimiento guiado, para brindar mayor experiencia al cliente.

Se pretende crear un plan de fidelización que fomente la compra de almuerzos diarios, por cada compra, se asignarán una cantidad de puntos dependiendo si es almuerzo estándar o gourmet, cuando el cliente llegue a cierta cantidad de puntos, podrá reclamar un almuerzo gourmet gratis. El plan de fidelización funcionará de la siguiente manera:

Estructura del programa de puntos: un almuerzo estándar = 20 puntos; un almuerzo gourmet = 35 puntos; al alcanzar 300 puntos = un almuerzo gourmet gratis.

Esto se traduce a que después de 15 almuerzos estándar o aproximadamente 9 almuerzos gourmet, obtienen una recompensa (almuerzo gourmet gratis). Esta recompensa es alcanzable sin ser demasiado fácil, por lo que motiva la recurrencia.

Bonus e incentivos extra: Bono de Bienvenida: +30 puntos en su primera compra; compras Frecuentes, si compran 10 almuerzos en un mes, obtienen 40 puntos adicionales

6.11.2 Empresas

Se ejecutará una estrategia “Sampling” experiencial dirigida a las empresas y sus colaboradores con el fin de ofrecer los productos como prueba de degustación y la demostración del servicio con el respaldo de material gráfico para aquellos clientes potenciales, permitiendo a los clientes experimentar de primera mano el modelo autoservicio, lo que facilitaría la aceptación de la idea para la implementación del servicio en las organizaciones.

La siguiente estrategia se centra en fomentar la educación nutricional para los colaboradores de las empresas. Se realizarán charlas, talleres y se les brindará material educativo (folletos, infografías, boletines). Esta actividad se llevará a cabo en las empresas (una vez trimestralmente) y contará con el acompañamiento de un nutricionista profesional, el cual estará encargado de explicarles los beneficios y cambios positivos que tendría implementar el servicio de catering para sus colaboradores (\$300.000 COP por charla).

Adicional a esto, se implementará una estrategia promocional dirigida a las empresas que establezcan contratos de alimentación a largo plazo. Para contratos de 6 meses, pueden acceder a un descuento del 7.5%, mientras contratos de 12 meses el descuento establecido es un valor del 10.5%, buscando fortalecer la relación proveedor – cliente y posicionando a la marca como un

aliado estratégico para las empresas. Además, esta estrategia contribuye a una estabilidad financiera generando un flujo de caja predecible, mejor planificación de los recursos y buscando maximizar la rentabilidad.

6.11.3 Promoción en ferias y eventos empresariales

La finalidad de esta estrategia de promoción es dar a conocer la empresa en los diferentes eventos que se organizan en la ciudad, explicar el funcionamiento del servicio, los beneficios. Estos eventos son anunciados y llevados a cabo por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, evento como lo es “El salón HORECA Santander” el cual es un espacio de relacionamiento comercial, conversatorios, conferencias y articulación Institucional. Además, con apoyo en creación de planes estratégicos, capacitación continua, finanzas y mercadeo para el fortalecimiento de la marca.

Realizar alianzas comerciales con entidades como la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) y la asociación colombiana de la industria colombiana (Acodrés), con el fin de dar a conocer la empresa en los diferentes eventos que realizan, apoyándose en estrategias de capacitación, formación, etc.

6.11.4 Marketing digital

Una de las maneras más populares del momento de publicitar y captar la atención de las personas es a través de las redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn) pues la mayoría de las personas consumen contenido digital a lo largo del día. En este caso, se priorizan videos de

máximo 40 segundos con “storytelling”, destacando testimonios de los colaboradores y los casos de éxito con empresas que ya tienen implementado el nuevo servicio de catering, reforzando publicaciones con imágenes de los productos y el funcionamiento innovador de las estanterías. Además de la publicación de textos cortos para ambos segmentos, con técnicas “copywriting” emocionales basadas en historias de transformación, empatía, beneficios emocionales, etc.

Es por esto por lo que Business Catering Solutions decide tomar la determinación de implementar esta estrategia de marketing, buscando mostrar el funcionamiento de las estanterías y la variedad de productos que se ofrecen y la facilidad de acceso que tienen.

Para la gestión de las redes sociales, el desarrollo de ventas, la creación de contenido y el posicionamiento digital de la compañía se realizó una búsqueda de diferentes agencias de marketing digital y publicidad. Luego de realizar esta búsqueda y evaluar las diferentes propuestas que ofrecen estas agencias, se seleccionó a la empresa Marketing Digital Bucaramanga, la cual es una empresa con más de 20 años de trayectoria en el mercado, especializada en optimización de conversión, analítica digital, marketing de contenido, medios sociales, fotografía, diseño gráfico, animaciones 4K, posicionamiento SEO y desarrollo de tiendas virtuales. El costo de sus servicios el cual desarrollarán según la estrategia de marketing que crean conveniente será de \$7.000.000 COP mensual.

Además, es importante resaltar que uno de los aliados fundamentales para este proceso de promoción son los influenciadores, puesto que a través de sus redes sociales logran captar gran audiencia. Luego de analizar varios perfiles de influenciadores con contenido gastronómico y saludable se contactó a la influencer Bumanguesa Silvia Márquez, que aparece en sus redes sociales como @elsabordelossentidos, la cual se enfoca en estilo de vida saludable y gastronomía, compartiendo contenido sobre alimentación, comida y bebida. En su perfil de

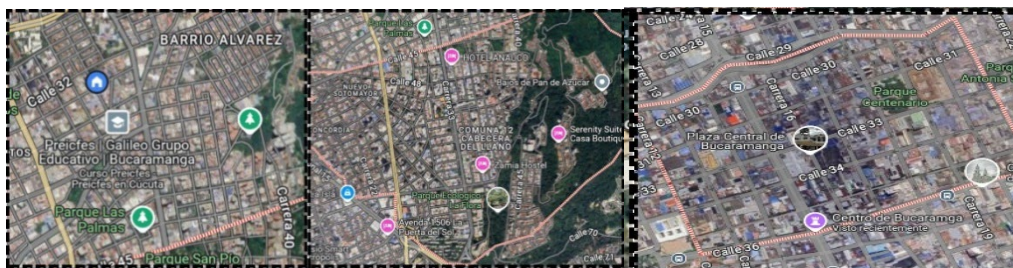
Instagram cuenta con más de 15 mil seguidores, y en TikTok ronda los 18 mil seguidores, teniendo un gran engagement y alcance con su audiencia, lo cual positivo pues estas plataformas son las más virales y las más usadas por las personas en sus tiempos libres.

La propuesta publicitaria que Silvia presentó durante la reunión consta de un video de gran calidad audiovisual que tendrá una duración de 3 minutos, este video será publicado en sus redes sociales (Instagram y TikTok) y también, cuatro historias que serán publicadas una a una semanalmente en Instagram, explicando la funcionalidad del modelo de negocio, uso, beneficios y demás. El valor de esta propuesta publicitaria tiene un costo de \$3.800.000 COP.

La integración de las pantallas digitales que están en las estanterías estará para desplegar videos de 20 segundos con historias gastronómicas, procesos de cocina, testimonios. Además de promociones de platos gourmet que están disponibles durante la semana y platos estándar con novedades culinarias basadas en las preferencias colectivas.

6.12 Estrategia de distribución

La cocina central planea ubicarse en la ciudad de Bucaramanga, considerando que la mayor concentración del público empresarial se encuentra las siguientes zonas: la comuna 12 (Cabecera del llano), comuna 13 (Oriental), y comuna 15 (Centro), como se evidencia en la figura 5 con la dimensión geográfica de las zonas.

Figura 5.*Comunas Bucaramanga*

Por tal motivo, el objetivo es realizar un proceso de búsqueda y evaluación de los lugares disponibles en arriendo, con el fin de garantizar una ubicación óptima para el desarrollo del proceso operativo de la cocina central. La selección de la ubicación se realizará mediante una evaluación de diversos factores clave, los cuales serán abordados en el capítulo del estudio técnico, específicamente en el subcapítulo de análisis de las instalaciones.

La empresa implementará un canal de distribución directo, asegurando que los alimentos preparados desde la cocina central lleguen sin intermediarios hasta el consumidor final. Para ello, los almuerzos se dejarán a disposición en la estantería ubicadas dentro de las empresas, permitiendo que los colaboradores accedan fácilmente a sus productos de manera eficiente y organizada.

El proceso de distribución se rige por un estricto control térmico, garantizando la trazabilidad y calidad de los alimentos desde la cocina central hasta las estanterías. Los productos una vez preparados son sometidos a un enfriamiento rápido con el fin de evitar una proliferación bacteriana. Durante el envasado los productos se mantienen dentro de una temperatura de 5 C a 10 C. Posteriormente, mientras que se realiza el alistamiento y la etapa de distribución, los alimentos

deben ser almacenados y transportados en un rango de 0 C a 4 C, garantizando la conservación y su frescura.

Con respecto a lo anterior, para el traslado de los almuerzos desde la cocina central hasta las empresas, se considera la adquisición del vehículo refrigerado de la marca Changan Minitruck 1.2; opción que resulta conveniente por su tamaño que facilita la circulación por entornos urbanos sin complicaciones. Puede transportar una carga de 1500 kg y es asequible por su costo (\$38.900.000). El vehículo permite claramente el transporte del conductor y del repartidor encargado de dejar a disposición los almuerzos en la estantería, quienes registran digitalmente la cantidad exacta y la ubicación donde han sido entregado los productos, registrando así en tiempo real su entrada en el sistema y actualizando la disponibilidad en la aplicación.

La caja de carga del vehículo cuenta con las siguientes dimensiones 2.3 x 1.56 x 1.5 metros, lo que posibilita almacenar hasta 32 contenedores isotérmicos GoBox con dimensiones (68 x 48 x 36 cm) para el transporte y conservación de los alimentos, en cada uno de los contenedores hay una capacidad máxima de 36 empaques de almuerzos. Adicionalmente, permite el transporte de hasta 40 contenedores más pequeños con las siguientes dimensiones (39 x 20 x 13 cm) destinados al menaje, incluyendo cubiertos y servilletas.

La distribución e instalación de las estanterías en la empresa se planificará de acuerdo con las condiciones de la oficina, asegurando la integración de la estantería con el espacio sin afectar las actividades diarias de los colaboradores.

En empresas que disponen con una zona de comedores, la ubicación de las estanterías debe establecerse de manera que no interfiera con el flujo de las personas hacia y desde el área. Es importante mantener una visibilidad clara y accesible a las estanterías, evitando obstrucciones en las rutas principales.

Se implementará el uso de software “Optimo Route”; que asegurarán que los vehículos distribuidores tomen las rutas más rápidas y eficientes, optimizando el tiempo y reduciendo los costos de combustible.

Es importante resaltar que una vez el distribuidor termine de ubicar los respectivos almuerzos y bebidas, la aplicación notificará a cada uno de los usuarios para informarles que ya está disponible, teniendo la posibilidad de retirar el producto cuando ellos prefieran.

Finalmente, en la fase de servicio post entrega, se implementa un sistema de reseñas y calificaciones accesible mediante la aplicación, que aparecerá al finalizar el escaneo del producto, de este modo, los consumidores podrán evaluar el servicio y el producto.

Para este tipo de negocio es muy importante que las empresas como los colaboradores estén informados acerca del producto que van a recibir. Para ello, las empresas se puede realizar esta información a partir de campañas de marketing B2B, reuniones presenciales y virtuales y conferencias con datos sobre bienestar laboral y la productividad. Por otra parte, para los colaboradores se pueden realizar campañas internas en la empresa, haciéndoles llegar esta información mediante la aplicación móvil o las estanterías, explicando los beneficios y uso del sistema.

Otro de las etapas fundamentales es la evaluación del servicio, para ello se planean las siguientes estrategias:

Para las empresas implementar pruebas piloto con estanterías durante un determinado periodo de tiempo, análisis de consumo y reportes personalizados sobre el beneficio e impacto en los empleados.

Para los colaboradores el primer consumo de cortesía, se les entregará un almuerzo gratis para que tengan la capacidad de evaluar el producto y así demostrarles por qué deberían elegir a

BCS como su proveedor de alimentación, además de brindarles información clara acerca de los ingredientes, opciones saludables, sus valores nutricionales y beneficios.

Para las empresas se planea enviarles reportes mensuales de consumo y satisfacción, en donde se evidencie el impacto en el clima laboral y productividad, también, realizar mantenimiento preventivo y correctivo de las estanterías, además de brindarles atención personalizada para cualquier duda o sugerencia.

En cuanto a los colaboradores, se planea realizar encuestas de satisfacción periódicas, en donde también puedan evaluar ciertos aspectos con respecto al servicio y producto, y que además permitan identificar tendencias de consumo e impacto en su productividad y su vida diaria. Además, se les brindará asesoría a través de los diferentes canales de comunicación (APP, WhatsApp, llamada telefónica) para que puedan resolver sus dudas o problemas que les surjan en cualquier instante.

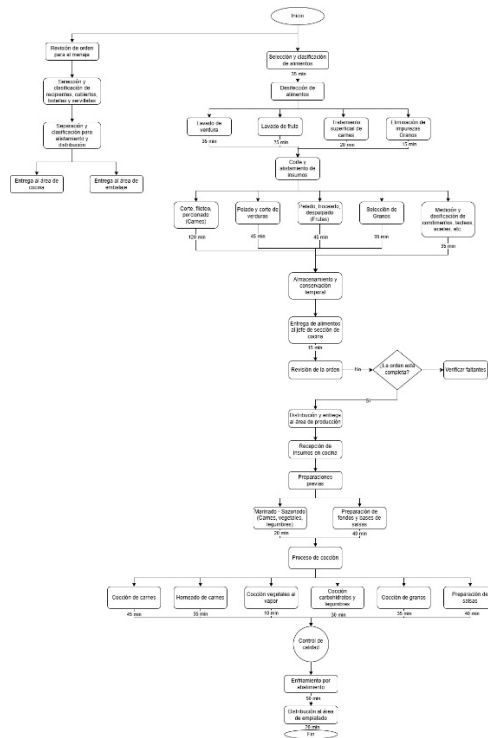
7. Análisis técnico

7.1 Análisis del proceso

En esta etapa del proyecto la finalidad es llevar a cabo la documentación definida de las actividades claves involucradas en el proceso de operación, así como las actividades esenciales para llevar a cabo la prestación del servicio. En la figura 6, se representa el diagrama de flujo del proceso principal de operación, específicamente la preparación de los alimentos en la cocina central.

Figura 6.

Diagrama de flujo del proceso de operación para la preparación de los alimentos



Es fundamental comprender que, en las primeras fases del proceso, que incluyen las actividades de corte, alistamiento de insumos y preparativos, la temperatura debe mantenerse entre un rango de 5 C a 10 C para garantizar la manipulación de los alimentos, ya que de esta manera se preserva la frescura evitando el crecimiento de microorganismos que puedan comprometer la seguridad alimentaria. Además, las bajas temperaturas ayudan a mantener las propiedades de los alimentos.

En esta etapa, el alistamiento de los insumos puede realizarse aproximadamente a cuatro horas antes cuando previamente los alimentos empiecen su proceso de cocción, siempre y cuando se tenga en cuenta que su almacenamiento temporal permita la conservación de los alimentos en

el rango de temperatura recomendado. De tal forma es indispensable el uso de refrigeradores que aseguren las condiciones óptimas de almacenamiento.

Durante el proceso de cocción, para garantizar la eficiencia operativa es necesario el uso de equipos industriales diseñados exclusivamente para la preparación de grandes volúmenes de comida. Estos equipos deben ser altamente eficientes, los cuales pueden permitir reducir los tiempos de cocción y cumplir los tiempos establecidos para cada actividad. Además, la capacidad de manejar grandes volúmenes de comida permite optimizar el flujo de trabajo y asegurar mayor productividad en la cocina central.

Una vez finalizado el proceso de cocción, los alimentos pasaran por un proceso de enfriamiento por abatimiento, el cual consiste en reducir rápidamente la temperatura (90 C hasta 10 C) de los alimentos cocidos para preservar la calidad y su frescura minimizando el riesgo de proliferación bacteriana. Además, el garantizar que los productos tengan una vida útil más prolongada y la inocuidad para su consumo.

Por otra parte, además del proceso expuestos anteriormente, existen actividades complementarias y esenciales en la operación del servicio, como la gestión de compra a los proveedores, la distribución y el diseño de menú. Procesos que se encuentran detallados en el apéndice H. Procesos del servicio, tienen como propósito describir detalladamente el cómo garantizar el abastecimiento de los insumos, la logística efectiva de las entregas y el diseño de los menús orientados a la creación y planificación de las opciones que responden a las necesidades de los clientes.

7.2 Proceso de abastecimiento de los productos en la estantería

El proceso de surtido de los productos en la estantería el operario los organiza siguiendo un criterio de agrupación teniendo en cuenta el tipo de menú, con una distribución ordenada donde los alimentos deben colocarse con una orientación frontal de la etiqueta que permita fácilmente el reconocimiento inmediato y agilice la elección del producto.

El control de inventario se gestiona mediante un registro digital, donde se documenta la cantidad de productos colocados, el código del lote de almuerzos y la hora. Registro que se valida a través de una confirmación que activa simultáneamente un sistema de notificaciones que indican la disponibilidad de los almuerzos.

Adicionalmente, el operario es responsable de realizar una auditoria visual para validar el registro de inventario digital y los productos colocados en la estantería para asegurar la correspondencia de las unidades. Asimismo, debe inspeccionar visualmente los productos para que se encuentren en óptimas condiciones para ser consumidos.

7.3 Proceso de atención al cliente

El modelo de atención al cliente se estructura a través de tres canales de comunicación: el chat de la aplicación móvil, WhatsApp y llamada telefónica. Sistema desarrollado para operar durante dos fases: atención durante la compra y servicio posventa.

Para la atención durante la compra los tres canales están orientados en resolver consultas con en el menú, cobros, disponibilidad, dudas operativas, fallos en los pagos, garantizando un tiempo de respuesta en un máximo de 7 minutos.

En la posventa, la atención está orientada en atender reclamos por errores en la entrega, pedidos incorrectos, productos con inconformidad, asegurando un tiempo de respuesta y solución entre 10 a 15 minutos. Todos los canales estarán integrados en un sistema centralizado de gestión al cliente que permitirá almacenar y tener los registros de las interacciones, facilitando el análisis para mejoras en el servicio y la experiencia del cliente.

7.4 Equipos y herramientas para el proceso operativo y la prestación del servicio

Para la puesta en marcha de la propuesta, es necesario disponer de la maquinaria y equipos de alto rendimiento requeridos para el proceso operativo y la prestación del servicio, con el fin de garantizar un servicio eficiente. De tal manera, en el apéndice H. Maquinaria y equipos se detallan la infraestructura de equipos a utilizar, incluyendo sus especificaciones, dimensiones, unidades requeridas y el costo asociado.

7.5 Localización de la planta

7.5.1 Macro localización

Según los datos obtenidos en la investigación de mercados en el Área Metropolitana de Bucaramanga se decide localizar el gastrobar en la ciudad de Bucaramanga. La decisión para tomar para la localización de la planta de Business Catering Solutions es el barrio San Alonso, siendo este un sector destacado por su cercanía a los barrios El Prado, Cabecera, entre otros; en donde se ubican la mayoría de las empresas interesadas en la propuesta de negocio, convirtiéndolo en un

punto estratégico para desarrollar la idea de negocio. En la siguiente figura 7 se muestra un mapa del sector seleccionado para la idea de negocio.

Figura 7.

Localización Comuna 13 Oriental, San Alonso.



7.5.2 Micro localización

Se realizó una búsqueda en el área de San Alonso en donde para encontrar algunas bodegas disponibles en arriendo y que preferentemente esté adecuada para el tipo de negocio planteado en el presente proyecto. A Continuación, se muestra una lista de los locales que se podrían utilizar para ubicar la planta de producción:

Bodega 1: ubicado en Calle 21 # 27 – 58 San Alonso, estrato cuatro, con un área construida de 500 m2, cuartos fríos. Cuenta con 2 baños y acceso para camiones de carga. Precio de arriendo: \$12.000.000

Figura 8.*Bodega 1*

Bodega 2: ubicado en Carrera 28 # 14 – 32 San Alonso, estrato cuatro, con un área construida de 400 m2. Cuenta con 2 baños y acceso para camiones de carga. Precio de arriendo: \$8.000.000.

Figura 9.*Bodega 2*

Bodega 3: ubicado en Calle 17 # 32 – 26 San Alonso, estrato cuatro, con un área construida de 220 m2. Cuenta con 2 baños. Precio de arriendo: \$4.500.000.

Figura 10.*Bodega 3*

Para seleccionar la ubicación óptima de la planta se utilizó el método de factores ponderados, el cual permite realizar un análisis cuantitativo comparando diferentes opciones en función de los factores más determinantes para la propuesta de negocio. Los principales factores considerados para evaluar cada una de las opciones fueron:

- Costos, se tiene en cuenta el precio del arriendo, servicios públicos, costo de adecuaciones.
- Ubicación y accesibilidad, teniendo en cuenta accesibilidad para vehículos de carga, proximidad a los clientes, cercanía a proveedores.
- Infraestructura y capacidad, teniendo en cuenta el tamaño de la bodega, disponibilidad de cuartos fríos y zonas de almacenamiento.
- Seguridad del sector en donde se encuentra ubicado.

A cada factor se le asigna un peso relativo según su importancia, y se evaluaron las distintas alternativas en una escala de 0 a 10. A continuación se muestra la ponderación de los factores:

Tabla 13.*Método de factores ponderados.*

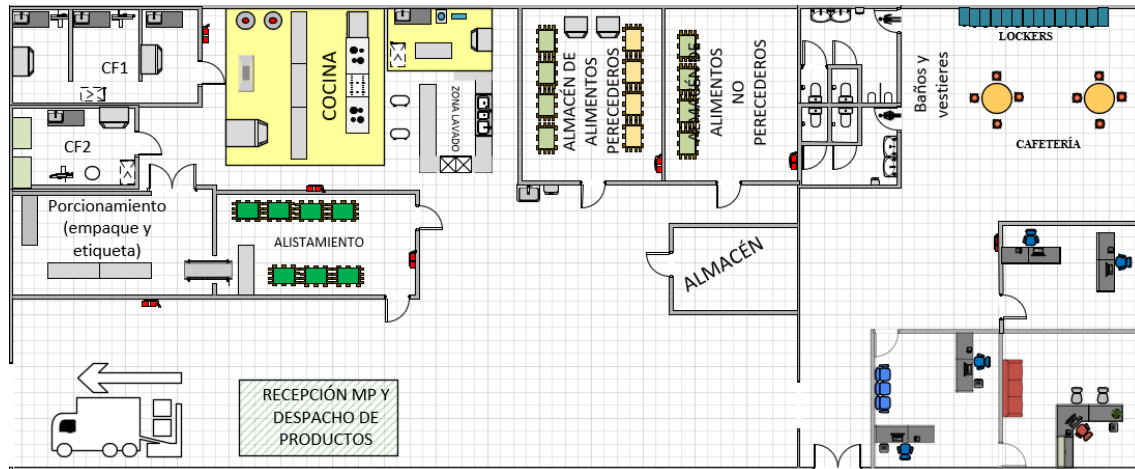
Factores	% Peso relativo	Alternativas		
		1	2	3
Costos	0,35	9	7	5
Ubicación	0,3	9	7	8
Infraestructura	0,25	10	8	5
Seguridad	0,1	9	9	9
Ponderación Total	1	9,25	7,45	6,3

Luego de analizar los resultados de la tabla anterior, la bodega 1 es la opción óptima para la ubicación de la planta de producción. Uno de los factores más importantes y clave que tiene esta bodega es que cuenta con cuartos fríos y algunos otros espacios importantes para el negocio, además, su cercanía a proveedores, clientes y seguridad en el sector, aspectos que hacen que sea una gran ubicación para la planta.

7.6 Diseño de planta

Es fundamental contar con el diseño específico en donde se tengan en cuenta cada una de las áreas y procesos para así optimizar tiempos y recursos.

Para la planta de producción de BCS se deben tener en cuenta algunos elementos especiales como en la zona de cocina, en donde se implementará una campana de extracción, además se tendrán en cuenta dos cuartos fríos con sus respectivos condensadores y algunas otras áreas refrigeradas como el almacén y el cuarto de porcionamiento. Es importante tener claros estos elementos y es necesario realizar mantenimientos periódicos para su correcto funcionamiento y así evitar el daño de estos equipos y áreas.

Figura 11.*Layout BCS*

7.7 Abastecimiento para la cocina central

Para el determinar los requerimientos mensuales de insumos y garantizar el stock necesario para la producción se realizaron cálculos con respecto a las cantidades necesarias. De acuerdo con resultados de la encuesta, se tomaron las calificaciones promedio por plato para determinar la frecuencia de compra de cada uno de los platos. Para los platos estándar se definieron tres rangos de frecuencia de compra (alta, media, baja), los platos con calificación mayor o igual a 4,3 puntos serán tomados como frecuencia de compra alta, los platos con calificaciones entre 4,1 y 4,29 puntos serán frecuencia media y los platos con calificación menor o igual a 4,09 puntos, frecuencia baja; además, a estos rangos se les asignaron ponderaciones según la frecuencia, 40%, 35% y 25% respectivamente; para los platos gourmet se definieron dos rangos de frecuencia de compra (alto, medio), en donde los platos con calificación mayor o igual a 4,5 puntos tendrán una ponderación

de 55% y los platos con calificación menor o igual a 4,49 puntos tendrán una ponderación de 45%.

A continuación, se muestra la frecuencia de compra por plato:

Luego de conocer esto y teniendo en cuenta la demanda mensual en el primer año, se relacionan la frecuencia de compra de cada plato con la demanda mensual para así saber las cantidades mensuales de ventas por tipo de plato en el año 1. Posteriormente, teniendo las cantidades mensuales por plato, se desglosa cada uno de los ingredientes de los platos junto con las cantidades necesarias para la elaboración (ver apéndice C. Menú, MP y proveedores) y así poder estimar la cantidad mensual necesaria por ingrediente, además, se aprecian los respectivos proveedores

7.8 Capacidad instalada y requerida de la cocina central

La capacidad instalada de la cocina central está conformada por los siguientes equipos que cuentan con un alto rendimiento, esenciales para la elaboración de grandes volúmenes de alimentos: una marmita con capacidad para 175 raciones por ciclo, con un tipo de preparación de 35 minutos, ideal para la cocción de alimentos como legumbres y granos. Asimismo, un sartén basculante con capacidad de 250 raciones y un tiempo de preparación de 45 minutos, especial para la cocción de carnes. Adicionalmente, un horno de convección para raciones en un tiempo de preparación de 35 minutos; y un abatidor con capacidad máxima de 475 raciones con un tiempo de procesamiento de 50 minutos por ciclo, permitiendo reducir la temperatura alta de los alimentos hasta lo más baja posible (10 C para condiciones óptimas conservación).

De acuerdo con la tabla 14, se observa que la capacidad máxima diaria de los equipos de preparación de alimentos esta entre las 1050 y 1680 raciones en un turno de trabajo de 4 horas, superando el requerimiento fijo de 619 unidades de almuerzos diarios. Además, se evidencia una subutilización de los equipos entre un margen del 41% al 63%, lo cual representa un margen significativo para absorber incrementos en la demanda sin necesidad de ampliar la maquinaria. En particular el abatidor representa una mayor holgura operativa de subutilización (67%) destacándose como un equipo apto para el procesamiento de grandes volúmenes de alimentos.

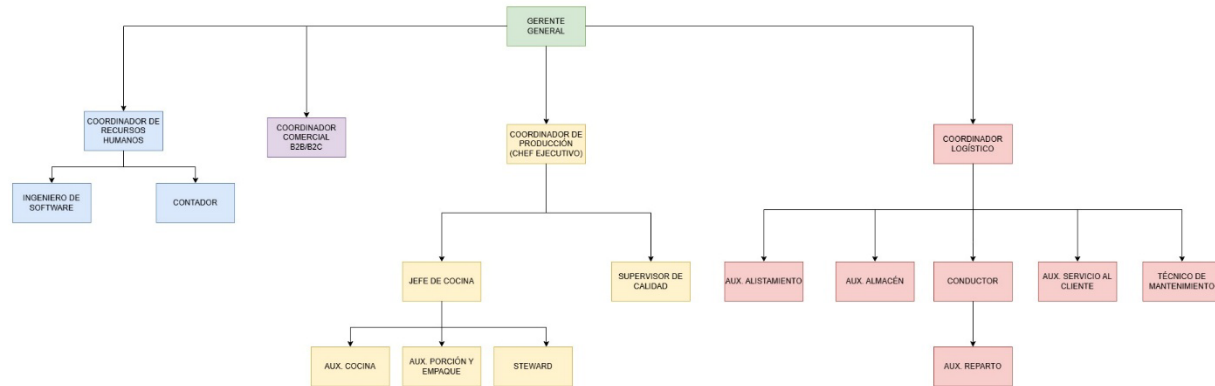
Tabla 14.

Capacidad

E equipo	Capacidad real (raciones de comida)	Tiempo de preparación (minutos)	Horas de trabajo (expresados en minutos)	Capacidad máxima	Objetivo diario	Porcentaje de no utilización
Marmita	175	35	240	1050	619	41%
Sartén Basculante	250	45	240	1250	619	50%
Horno de convección	280	35	240	1680	619	63%
Abatidor	475	50	240	1900	619	67%

8. Análisis organizativo

El análisis organizativo es de vital importancia pues sirve para definir los cargos, roles y responsabilidades de cada uno de los trabajadores, además, garantizar la eficiencia en cada una de las áreas de la empresa.

Figura 12.*Organigrama BCS*

8.1 Descripción de puestos y manual de funciones

En la descripción de puestos de trabajo y manual de funciones se especifican las tareas y responsabilidades, esto es muy importante para el correcto funcionamiento de la empresa, además de facilitar el proceso de selección y contratación de personal. En el apéndice J. Manual de funciones se encuentra en detalle cada uno de los cargos y sus funciones.

8.2 Mecanismos de reclutamiento y selección de personal

Una de las partes fundamentales al momento de reclutar el personal es establecer correctamente el proceso y mecanismos de selección de personal, de esta manera es como se pueden seleccionar los perfiles más favorables para la empresa.

1. Análisis de necesidades de personal: La empresa identifica el personal requerido para el funcionamiento de la empresa.
2. Definición de perfil del puesto: La empresa describe de manera clara el puesto de trabajo requerido.
3. Publicación de la oferta de trabajo: Se crea la oferta de trabajo, describiendo el puesto requerido, una descripción de las funciones a realizar y se publica a través de sitios web y plataformas de reclutamiento (LinkedIn, El Empleo, Computrabajo...)
4. Recepción de solicitudes: Los candidatos interesados en la oferta laboral envían sus currículums en la plataforma o página web.
5. Preselección de candidatos: El departamento de RRHH recibe y revisa las hojas de vida de los candidatos, validando la información proporcionada, referencias laborales, antecedentes y seleccionando los candidatos que más se ajusten a las necesidades requeridas por el cargo.
6. Pruebas de selección: Los candidatos preseleccionados realizan algunas pruebas de conocimiento para evaluar la capacidad y experticia.
7. Entrevista: Los candidatos que sobresalgan en las pruebas de conocimiento son convocados para realizar entrevistas (individuales o grupales) y así conocer un poco más de cada uno de ellos.
8. Selección final: Luego de las etapas anteriormente descritas, el departamento de RRHH toma la decisión de elegir al candidato mejor calificado para el cargo a desempeñar y se lo hace saber.

9. Exámenes médicos: El candidato debe realizar exámenes médicos ocupacionales para verificar que está apto físicamente, supervisar su salud y prevenir enfermedades relacionadas con el cargo a desempeñar.

10. Firma de contrato: Una vez se ha verificado que el candidato está apto físicamente para desempeñar el cargo, se firma el contrato laboral, detallando salario, beneficios, condiciones laborales, etc.

11. Integración y orientación: Cuando el candidato firme el contrato laboral, se procede a realizar el proceso de inducción e integración en la empresa, con el fin de que se familiarice en la organización, conozca las instalaciones y compañeros de trabajo.

8.3 Estructura salarial

Para definir la estructura salarial de BCS se determinaron contratos a término indefinido a excepción del cargo de Nutricionista, quién tendrá contrato por prestación de servicios. Se tuvieron en cuenta todas las normativas legales como auxilio de transporte, prestaciones sociales, parafiscales, etc. El valor del sueldo básico fue extraído de CompuTrabajo, en donde se encuentra el promedio de salarios mensuales por cargo (Computrabajo Colombia, n.d.).

Tabla 15.*Estructura salarial mensual*

Cargo	Cant.	Salario Básico	Neto Pagado	Salario total por cargo
Gerente	1	\$ 5.000.000	\$ 7.591.100	\$ 7.591.100
Jefe recursos humanos	1	\$ 2.500.000	\$ 3.995.550	\$ 3.995.550
Contador	1	\$ 2.400.000	\$ 3.843.728	\$ 3.843.728
Gestor comercial	1	\$ 2.800.000	\$ 4.451.016	\$ 4.451.016
Auxiliar servicio al cliente	1	\$ 1.423.500	\$ 2.361.186	\$ 2.361.186
Chef ejecutivo	1	\$ 3.000.000	\$ 4.554.660	\$ 4.554.660
Jefe de cocina	1	\$ 2.100.000	\$ 3.388.262	\$ 3.388.262
Auxiliar cocina	5	\$ 1.623.500	\$ 2.664.830	\$ 13.324.151
Steward	2	\$ 1.623.500	\$ 2.664.830	\$ 5.329.660
Auxiliar porción y etiqueta	6	\$ 1.623.500	\$ 2.664.830	\$ 15.988.981
Supervisor de calidad	1	\$ 1.800.000	\$ 2.932.796	\$ 2.932.796
Ing. Aprendizaje automático	1	\$ 3.500.000	\$ 5.313.770	\$ 5.313.770
Coord. Almacén y distribución	1	\$ 2.000.000	\$ 3.236.440	\$ 3.236.440
Auxiliar alistamiento	2	\$ 1.523.500	\$ 2.513.008	\$ 5.026.016
Auxiliar almacén	1	\$ 1.523.500	\$ 2.513.008	\$ 2.513.008
Conductor	1	\$ 1.800.000	\$ 2.932.796	\$ 2.932.796
Auxiliar reparto	1	\$ 1.523.500	\$ 2.513.008	\$ 2.513.008
Técnico de mantenimiento	1	\$ 1.800.000	\$ 2.932.796	\$ 2.932.796
Nutricionista	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Total		\$ 40.064.500	\$ 63.567.615	\$ 92.728.925

9. Análisis de responsabilidad ambiental

La producción de almuerzos requiere de ciertos recursos naturales preciados como agua y energía, además de diferentes materias primas, por lo que el consumo de estos recursos puede generar gran impacto en los suministros hídricos de Bucaramanga. Además, BCS genera algunos residuos contaminantes como residuos orgánicos, inorgánicos, peligrosos, emisiones de CO₂, etc.

9.1 Matriz de Leopold

La Matriz Leopold es una herramienta esencial para evaluar el impacto ambiental de proyectos y actividades determinadas. En el caso de BCS se debe aplicar esta matriz para analizar y comprender de manera sistemática cómo el proyecto puede afectar el entorno ambiental (ver apéndice K. Matriz de Leopold).

9.1.1 Análisis matriz de Leopold y estrategias de mitigación

Luego de realizar la matriz de Leopold se observa que hay un impacto negativo (146 puntos), en donde los aspectos relacionados con la calidad del aire y la calidad del agua son los que están mayormente impactados negativamente debido a factores como el transporte, preparación de alimentos, etc. Es fundamental que la empresa tome acciones para mitigar la contaminación ambiental, en especial en los factores anteriormente mencionados, por lo que se pueden implementar las siguientes estrategias en pro del cuidado del medio ambiente:

- Equipar las áreas de cocina con campanas de extracción eficientes que capturen y filtren gases, vapores y partículas.
- Gestionar eficientemente los residuos, separándolos correctamente y reciclando materiales inorgánicos, además, crear alianzas estratégicas con empresas como Mapres, la cual se dedica a reciclar residuos orgánicos, aprovechables y no aprovechables, que posteriormente son tratados y procesados para compost o darles un segundo uso.
- Implementar empaques biodegradables y reutilizables.

- Reducir el desperdicio de materias primas implementando el método Primero en Entrar Primero en Salir (PEPS), asegurando un control eficiente del inventario y procesos de producción óptimos.
- Manejar adecuadamente los residuos de aceites, creando alianzas estratégicas con empresas especializadas como lo es la empresa Grasecol, la cual se encarga de recolectar el aceite usado y posteriormente es llevado a una planta en donde es tratado y convertido en Biodiesel, el cual es un combustible renovable, reduciendo emisiones de gases de efecto invernadero.
- Usar equipos y máquinas de bajo consumo energético.
- Capacitar, implementar y promover buenas prácticas de gestión de residuos y de ahorro entre los empleados.
- Optimizar las rutas de transporte y opciones logísticas que tengan el menor impacto ambiental posible, además de hacer los correctos mantenimientos a los vehículos de la empresa.

10. Análisis legal

10.1 Aspectos legales para la constitución de la empresa

Según la Cámara de Comercio de Bucaramanga, para la creación de una empresa se deben cumplir los siguientes pasos:

10.1.1 Tipo de Sociedad

El primer paso para conformar una empresa es definir el tipo de sociedad de la empresa. Para ello es necesario analizar cada uno de los tipos de sociedad existentes en Colombia, analizar sus características, ventajas, desventajas, obligaciones, etc.

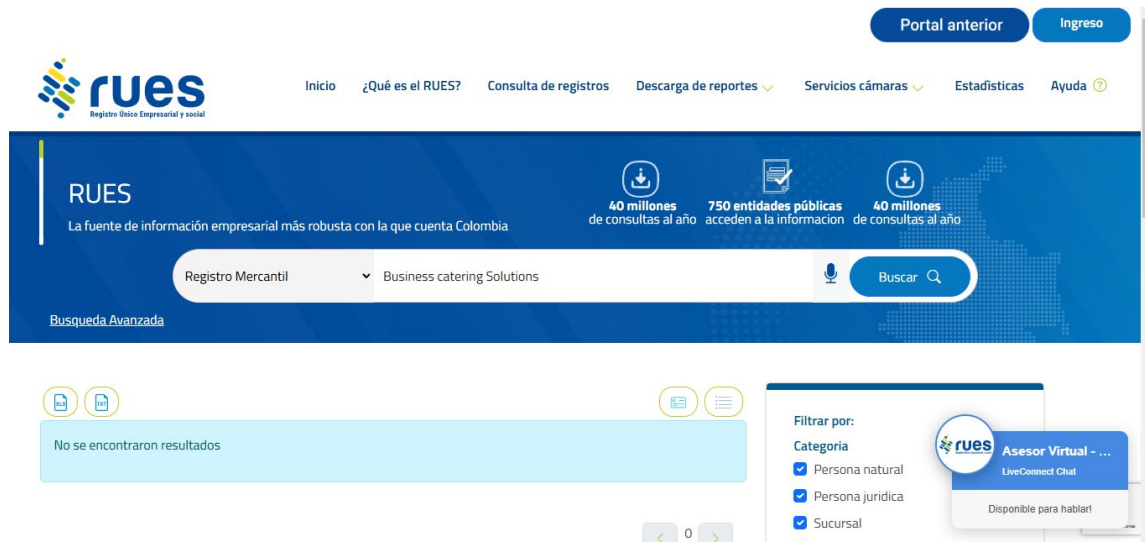
Luego de analizar detalladamente las sociedades existentes en Colombia y cada una de sus implicaciones, se definió que para Business Catering Solutions opta por constituirse como una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S), esto debido a la facilidad al momento de constituir la empresa, pues no es necesario hacer el trámite ante la notaría, reduciendo costos. Además, los socios de la SAS tienen una responsabilidad limitada al monto de su inversión en la empresa, esto significa que los bienes personales de los socios no estarán en riesgo en caso de deudas o problemas financieros del negocio. La S.A.S fue introducida por la ley 1258 de 2008 y es el tipo de compañía más sofisticado en Colombia, cuya naturaleza es comercial, que puede constituirse unilateralmente y además se formaliza mediante documento privado (ya no es necesario ir a una Notaría a hacer escritura pública). Nace con la intención de estimular la creación de empresa en Colombia, ya que cuenta con más flexibilidad para establecer sus reglas de funcionamiento y simpleza para su constitución. Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas (Gómez C. , s.f.).

La Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) se formaliza mediante un documento privado registrado en la Cámara de Comercio o una escritura pública notarial. Esta modalidad empresarial permite la participación de uno o más accionistas, cuya responsabilidad se limita a sus aportes de capital. El acto constitutivo debe especificar datos esenciales como la identificación de los accionistas, la ubicación de la empresa y sus sucursales, así como detalles sobre el capital y las

acciones. Una característica distintiva de la S.A.S. es la flexibilidad en su organización interna, permitiendo a los accionistas definir libremente la estructura y funcionamiento de la sociedad, con la única obligación de nombrar un representante legal. La denominación social debe incluir el nombre elegido por los accionistas, seguido de la indicación “sociedad por acciones simplificada” o las siglas “S.A.S.” (Cámara de comercio de Bogotá, 2009).

10.1.2 Nombre de la empresa

Uno de los pasos fundamentales al momento de la creación de una empresa, es su nombre o razón social, lo cual será su marca personal y con el logo, será una de las formas con las cuales se dará a conocer ante la población, por esto es fundamental que antes de elegir el nombre definitivo, se deben hacer varios pasos para verificar que esté disponible. Inicialmente se procede a buscar en el Registro Único Empresarial (RUES) si el nombre está en uso o está disponible, en el caso específico de la empresa en cuestión “Business Catering Solutions”, la consulta realizada en el RUES (2025) no arrojó resultados que coincidieran con el nombre elegido, lo que indica que está disponible para su registro inmediato. Una vez verificado esto, se elige definitivamente el nombre “Business Catering Solutions”, este es un nombre que transmite la idea y hace entender que el público objetivo son las empresas que buscan soluciones gastronómicas para sus empleados, esto hace referencia a que los trabajadores son parte fundamental de la empresa, por lo tanto, se preocupan por ofrecerles lo mejor para su bienestar.

Figura 13.*Accesibilidad de la razón social**Nota.* Adaptado de RUES, (2025)

10.1.3 Actividad económica CIU

Una vez se ha confirmado que el nombre de la empresa está disponible para su uso, el siguiente paso fundamental es identificar el código de clasificación industrial adecuado para el nuevo negocio, para esto se debe buscar el código CIU que más se asemeje y represente la actividad económica de la empresa. Para Business Catering Solutions, que su actividad y enfoque es servicios de catering empresarial, la categoría adecuada es el número 5629 “Actividades de otros servicios de comida”.

Figura 14.*Código CIIU.*

Por código CIIU Estructura detallada

Digite el código:

SECCIÓN >>				
Seleccionar	Código CIIU	SHD	Descripción	Nota Explicativa
Seleccionar	5629		Actividades de otros servicios de comidas	Ver Nota

Nota. Adaptado de Cámara de Comercio de Bucaramanga (2025).

10.1.4 Estudio de suelo

Esta etapa es una de las más importantes, puesto que se debe verificar si el lugar en donde se establecerá la planta es compatible o no para realizar la actividad empresarial.

Para verificar esta información, se realizó una consulta con los datos del predio en la plataforma de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) en el apartado “Uso del suelo”, consulta que se puede realizar mediante el número predial o la dirección exacta del lugar donde se planea establecer la planta, además, se debe digitar el código CIIU que identifica la actividad económica de la empresa. Luego de digitar correctamente los datos del lugar, arroja un resultado en el cual indica que el terreno está categorizado como “Comercio 2”, como uso complementario.

En estudios realizados previamente se examinaron las disposiciones del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del Municipio. Para ser más precisos, en la página 200, capítulo

2. usos del suelo en la estructura urbana, categoría 2, argumenta textualmente “Uso compatible o complementario: Uso que no se opone al principal, que puede coexistir y contribuir a su adecuado funcionamiento ayudando a cumplir con los objetivos del sector sin desplazar su vocación” (Alcaldía de Bucaramanga, 2021). Por lo tanto, esta clasificación valida legalmente la idoneidad del suelo para la instalación de la planta de producción del servicio de comida (catering), asegurando que el proyecto cumple con las normativas de uso de suelo vigentes en el sector.

Figura 15.

Uso del suelo

Uso de suelo

Busque su ubicación consultando por dirección o número predial

Número predial 001010301450004

Actividad Comercio 2

Dirección C 21 27 58 BR SAN ALONSO

Atención: La información de Uso de Suelo aquí presentada se entrega solo a manera de Consulta Preliminar. El concepto de la Viabilidad de Uso de Suelo está a cargo de la Oficina de Planeación de la Alcaldía del respectivo municipio.

	Actividad Económica	CIIU	Buscar	Verificar
1	ACTIVIDADES DE OTROS SERVICIOS DE COMIDAS. Uso: 102-IAB-L	5629		●
2				●
3				●
4				●

●
Uso Principal

●
Uso Complementario

●
Uso No Permitido

●
Uso Rural

●
Información Insuficiente

Nota. Adaptado de CCB, (2025)

10.1.5 Trámite ante la DIAN

Luego de verificar lo anterior, se debe realizar la solicitud del RUT, para ellos se debe asistir a las oficinas de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se puede agendar una cita mediante la página de la DIAN o también se puede ir directamente y un asesor brindará asesoría para la realización del trámite correspondiente.

10.1.6 Registro futuro empresario

En este paso, al ser nuevo empresario se debe ingresar a la página de la Cámara de Comercio para registrarse y obtener la clave de ingreso. Luego de esto, se podrá diligenciar el formulario correspondiente.

Una vez diligenciado el formulario, se debe presentar en cualquiera de las oficinas de la cámara de comercio y además de esto, se debe realizar el pago de los derechos de inscripción, el cual se puede realizar por internet, o en cualquiera de las ventanillas multiservicios de las oficinas de la Cámara de Comercio.

10.1.7 Impuesto de registro

Este impuesto de registro:

Es un tributo que el comerciante paga a la Gobernación de Santander por la inscripción entre otros, de los actos de constitución de sociedades de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996, equivalente al 3% sobre el valor del capital de la sociedad que

se crea. Ordenanza No. 005 de enero de 2013 y Ordenanza 073 DE FEBRERO DE 2013 (Camará de comercio de Bucaramanga, 2013).

Este impuesto lo recauda la Administración Departamental a través de las Entidades Bancarias y puntos de pago en el Departamento de Santander:

- CASA DEL LIBRO TOTAL, Bucaramanga

Tabla 16.

Requisitos legales para la puesta en marcha del negocio

Ítem	Descripción
Localización y diseño de la cocina central Resolución 2674/ 2013, los artículos 6 y 33.	El establecimiento se encuentra en una zona donde se minimiza el riesgo de contaminación por fuentes de insalubridad como residuos de basura, zonas de alta concentración de plagas y aguas en estancamiento. La edificación ha sido diseñada con materiales que previenen y evitan la entrada de plagas y animales. Las actividades que se realizan en el establecimiento no comprometen ni perturban el bienestar de las personas que viven alrededor. La distribución de las áreas facilita un correcto flujo operativo para los trabajadores y materias primas.
Condiciones aptas de las paredes y los pisos Resolución 2674/ 2013, los artículos 7 y 33.	Aquellas áreas que sean destinadas a la preparación de los alimentos, así como las que pueden ser críticas para la higiene del proceso, deben cumplir con condiciones aptas de estructuras. Las paredes y los pisos deben estar libre de cualquier irregularidad para evitar la acumulación de suciedad y no dificulten la limpieza. Las superficies deben ser impermeables y lavables evitando cualquier filtración de líquidos y suciedad. Los pisos deben contar con los de niveles adecuados para que el agua pueda drenada, así como un buen sistema de drenaje para que las aguas residuales se depositen correctamente.
Condiciones para la ventilación Resolución 2674/ 2013, los artículos 7 y 33.	El sistema de ventilación debe garantizar un flujo de aire apto para que se desplace de las zonas limpias a las sucias, con el fin de evitar en el área de producción condensación de vapor y acumulación del polvo. Los sistemas de extracción de aire

Ítem	Descripción
	deben mantenerse en constante mantenimiento y en óptimas condiciones para prevenir cualquier tipo de sustancia que le pueda caer a los alimentos. Contar con lavamanos para la debida desinfección con el fin de realizar correctamente el proceso de manipulación con los alimentos.
Requisito de instalación sanitaria Resolución 2674/ 2013, los artículos 7 y 33.	El establecimiento debe contar con servicios públicos para su personal, diferenciados por género, en condiciones higiénicas y con los implementos necesarios para la higiene personal. Adicionalmente, en las áreas de preparación de alimentos
Equipos y utensilios en condiciones óptimas Resolución 2674/ 2013, los artículos 8, 9 y 34.	El establecimiento dispone de equipos y utensilios para la preparación de los alimentos contando con diseños y fabricaciones que puedan prevenir la contaminación de los alimentos, y a su vez la facilidad para limpiarlos y desinfección. Los materiales compuestos de estos equipos y utensilios son anticorrosivos y son resistentes con los productos de limpieza. El establecimiento debe estar dotado de aparatos que puedan medir la temperatura en las etapas de cocción y refrigeración de los alimentos.
Superficies que entran en contacto directo con los alimentos Resoluciones 834 y 835 de 2013.	La superficie de estas herramientas que entran en contacto directo con los alimentos presenta acabados sin defectos donde no puedan acumularse residuos. Son herramientas que deben tener acceso fácil de limpieza y desinfección. No deben desprender partículas extrañas que puedan contaminar los alimentos. Las superficies utilizadas para los cortes deben estar fabricadas con materiales sanitarios.
Estado de salud del personal Resolución 2674/ 2013, los artículos 11 y 14.	En el establecimiento se aplican medidas preventivas como la reasignación de funciones o remisión de los manipuladores a un reconocimiento médico, con el fin de que personas con enfermedades que se puedan transmitir por contacto o heridas realicen actividades de manipulación de alimentos. Previniendo la contaminación de materias primas, herramientas y demás productos implicados con el proceso con tal de reducir cualquier tipo de microorganismos patógenos.
Reconocimientos médicos del personal Resolución 2674/ 2013, los artículos 11	El establecimiento contempla los certificados médicos que dan acreditación de la aptitud de los manipuladores para el manejo de los alimentos, el cual tiene una vigencia de un año. Además, se cuenta con resultados de laboratorio clínico y exámenes complementarios para determinar si hay una

Ítem	Descripción
Prácticas de higiene Resolución 2674/ 2013, los artículos 14, 35 y 36.	sospecha de una enfermedad de transmisión hacia los alimentos. Los manipuladores cumplen con las normas de higiene personal para la prevención de la contaminación de los alimentos. Mantienen uñas cortas, sin esmaltes, evitan consumir alimentos, no manejan dinero mientras elaboran los procesos de preparación. Los alimentos son manipulados con utensilios de material sanitario. Los manipuladores llevan un estricta practica de lavado y desinfección de las manos incluso si utilizan guantes para que no exista el riesgo de contaminación.
Plan de educación y capacitación Resolución 2674/ 2013, los artículos 12 y 36.	En el plan de capacitación se incluye contenido relacionado con buenas prácticas de manufactura e higiene, tales como manipulación de alimentos, higiene en instalaciones, control de plagas, contaminación cruzada, gestión de proveedores, almacenamiento, transporte de los alimentos. En el cual debe contemplarse la metodología, la duración, responsables, temas abordar y la evaluación del impacto. La implementación del plan puede ser impartido por el mismo o una entidad sanitaria, se debe asegurar que los manipuladores de alimentos comprendan los procesos mediante su responsabilidad y las medidas que deben tomar en caso de desviaciones.
Proceso de control de materias primas Decreto 561 de 1984, los artículos 16, 35 y 89.	Durante la recepción de materias primas se previene la contaminación o cualquier tipo de alteración asegurando cuando sea necesario estén correctamente rotulados conforme a la normativa. El establecimiento dispone de los documentos que respaldan el origen de las materias primas. Se realizan constantemente inspecciones para evaluar las características y condiciones que garanticen la calidad. Las materias primas que lo requieran deben ser lavadas y sometidas a procesos de desinfección. Evitar la pérdida de temperatura en insumos que lo requieran
Mitigación de la contaminación cruzada Resolución 2674/ 2013, los artículos 16, 18, 20 y 35.	Actividades como lavado, corte, pelado, clasificación, extracción, secado, etc. Se ejecutan en condiciones en las cuales los alimentos se protejan de cualquier tipo de contaminación. En el establecimiento se deben adoptar medidas para evitar contaminación en alimentos estén crudos, pre cocidos o cocidos previniendo el contacto con materias primas que estén crudas y no hayan sido desinfectadas.

Ítem	Descripción
	<p>Aquellas herramientas que hayan estado en contacto con alimentos parcialmente contaminados deben ser sometidos a procesos de lavado.</p>
<p>Suministro y calidad del agua Resolución 2674/ 2013, los artículos 6 y 26.</p>	<p>El establecimiento cuenta con un suministro de agua potable para desarrollar las actividades operativas. En caso de existir algún tipo de almacenamiento de agua, este segura la potabilidad del recurso y diseñado con material sanitarios, garantizando así un mantenimiento optimo del tanque.</p>
<p>Control de los residuos líquidos y solidos Resolución 2674/ 2013, los artículos 6 y 18.</p>	<p>El establecimiento dispone de un sistema de desagüe diseñado para la rápida evacuación de los líquidos, evitando acumulaciones y cualquier tipo de contaminación que entre en contacto con los alimentos. Implementación de medidas para la disposición y retiro de residuos sólidos, evitando acumulación de estos. Para su disposición temporal el establecimiento debe contar con recipientes adecuados que se puedan tapar y ubicar en zonas alejadas a los alimentos. Se debe llevar un control con la proliferación de plagas.</p>
<p>Limpieza de las áreas de producción y los equipos Resolución 2674/ 2013, los artículos 6.</p>	<p>El establecimiento adopta medidas de limpieza para prevenir la contaminación de los equipos y herramientas. Los productos de limpieza se almacenan en áreas separadas estando correctamente rotulados. Estos implementos se mantienen en óptimas condiciones sin que representen riesgos de contaminación. Se respetan las concentraciones recomendadas por los fabricantes de los productos.</p>
<p>Recomendaciones sanitarias del vehículo Decreto 561 de 1984, artículo 98. Resolución 2674/2013. artículo 29.</p>	<p>El vehículo este fabricado con materiales resistentes a la corrosión y facilitan la limpieza. El vehículo posee diseño hermético y cuenta con aislamiento térmico, para minimizar la absorción de calor en caso de transportar productos refrigerados. El diseño permite la evacuación de aguas de lavado y dispone de sistemas de cierre adecuados. Los vehículos deben llevar las respectivas rotulaciones según la normatividad de los productos transportados.</p>
<p>Practicas higiénicas en el vehículo Resolución 2674/ 2013, los artículos 14 ,35 y 36.</p>	<p>Los manipuladores de alimentos (conductores y repartidores) cumplen con los estándares de higiene, deben evitar consumir alimentos y fumar. El personal dispone de vestimenta adecuada para su función. Deben retirar cualquier accesorio personal como joyas o relojes durante la manipulación. Deben mantener la adecuada limpieza de las manos.</p>

Ítem	Descripción
Limpieza adecuada del vehículo Resolución 2674/2013, artículo 29.	Inspecciones constantes con la unidad de transporte para garantizar que cumple con los estándares optimas de limpieza

11. Análisis financiero

11.1 Análisis de inversiones iniciales

El siguiente análisis tiene como propósito evaluar las inversiones iniciales para dar apertura y dar paso a las actividades operativas, permitiendo evidenciar la adecuada planificación de los recursos financieros a largo plazo. Por ello se presentan las siguientes tres categorías de inversión:

Las inversiones fijas permiten reflejar los activos tangibles que son esenciales para llevar a cabo la producción y operación de la cocina central, además es una base para lograr el crecimiento y la expansión a largo plazo. En la tabla 17 se representan los valores respectivos para cada ítem:

Tabla 177.

Inversiones fijas

Concepto	Valor
Terreno	\$ -
Construcciones	\$ -
Maquinaria y Equipos	\$ 508.265.000
Muebles y enseres	\$ 64.155.000
Equipos de oficina	\$ 36.359.000
Herramientas	\$ 18.741.550

Concepto	Valor
Vehículos	\$ 38.900.000
Total	\$ 666.420.550

Por otro lado, se representan las inversiones diferidas necesarias para llevar a cabo la puesta en marcha del negocio pues son activos intangibles los cuales se amortizan a lo largo del tiempo distribuyéndose según su vida útil. En la tabla 18 se representa la inversión por este concepto.

Tabla 18.

Inversiones diferidas

Concepto	Valor
Estudio de Factibilidad	\$ 7.000.000
Gastos de constitución, permisos y otros	\$ 5.400.000
Software	\$ 3.500.000
Adecuaciones -Remodelaciones	\$ 7.000.000
Publicidad Lanzamiento	\$ 15.000.000
Total	\$ 37.900.000
Valor Amortización Anual (Por cinco años)	\$ 7.580.000

Es necesario que a corto plazo la empresa a través de sus recursos financieros pueda cubrir estas obligaciones para poder mantener las operaciones diarias de la empresa, Por tal motivo, se representa la inversión necesaria para los tres primeros meses de funcionamiento en la tabla 19 que detalla el valor de las tres categorías de inversión:

Tabla 19.

Inversiones iniciales

Inversión total	Valor
Inversión Fija	\$ 666.420.550
Inversión Diferida	\$ 37.900.000

Inversión total	Valor
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 880.629.183
Total	\$ 1.584.949.733

11.2 Análisis de financiación

Teniendo en cuenta que el valor de la inversión es considerablemente alto, implica una colaboración a largo plazo con alguna entidad financiera que permita impulsar el crecimiento y la estabilidad financiera dentro de la organización. El aliado más adecuado para este caso es la entidad Bancoldex quien tiene líneas de crédito especiales para empresas para uso directo a través de una red de aliados financieros. Entre las obligaciones más estrictas al acordar con la compañía es la presentación periódica de informes financieros y operativos para el monitoreo adecuado de los recursos y salud de la empresa. De tal forma, se solicitó un préstamo por un valor de \$1.000.000.000 millones a una tasa del 1.88% mensual en un plazo de 60 meses con cuotas de aproximadamente \$23.938.250 millones. En el apéndice L. Análisis financiero se representa la amortización del crédito.

Por otro lado, es necesario contar con socios que contribuyan con el 37% de la inversión, con el fin identificar aquellos que estén dispuestos invertir capital en el proyecto a cambio de una participación de las ganancias de la empresa. Es indispensable utilizar conexiones estratégicas para lograr identificar los inversores que estarían dispuestos a invertir, con el fin de demostrar a través del plan de negocio la viabilidad y la rentabilidad asociada al proyecto.

11.2.1 Ingresos

Los ingresos para la empresa representan las unidades vendidas de platos que adquieren los usuarios, representadas individualmente por opciones estándar y opciones gourmet. En la tabla 20 se presentan las proyecciones de las unidades que se venderán durante los 5 años y los ingresos operacionales por ventas.

Tabla 20.

Proyección de ingresos operacionales por ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a Vender	142.246	213.369	320.054	480.081	720.121
Ingresos Operacionales por ventas	\$3.357.010. 320	\$5.035.515. 480	\$7.553.273. 220	\$11.329.909 .830	\$16.994.864 .745

11.2.2 Proyecciones de los costos y gastos

Es necesario comprender el desglose de la estructura de los costos y gastos, donde se tiene en cuenta los costos directamente relacionados con la producción y prestación del servicio tales como la mano de obra directa, la materia prima y los costos variables (fijos y variables). Además, se tiene en cuenta los gastos necesarios para el funcionamiento general de la empresa dividido en dos categorías: gastos administrativos y gastos de ventas.

Tabla 21.*Proyecciones de costos y gastos*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de prestación del servicio	\$2.760.178.1 84	\$3.728.253.1 74	\$5.194.158.6 01	\$7.421.084.7 52	\$10.811.591. 793
Gastos de administración y ventas	\$710.159.31 3	\$911.284.17 2	\$1.208.352.8 16	\$1.649.198.5 79	\$2.305.567.3 04

11.3 Estados financieros**11.3.1 Estado de resultados**

A partir del análisis del estado de resultados representado en la tabla 22, se concluye que el crecimiento a lo largo de los cinco años es sólido y constante, reflejando una expansión comercial progresiva en las actividades de ventas. En cuanto a la utilidad bruta se evidencia un crecimiento sostenido, lo que una buena gestión con respecto a los costos asociados a las actividades operativas. Los gastos a través de los años aumentan debido al crecimiento de la empresa, pero es fundamental implementar un control y monitoreo sobre estos aspectos. Durante el primer año de ejercicio, la utilidad operacional presenta un valor negativo; sin embargo, a partir del segundo se observa como la operación empieza a ser eficiente evidenciando un crecimiento significativo. Finalmente, a partir del segundo año se registra un crecimiento en la rentabilidad basada en el crecimiento constante de la utilidad del ejercicio.

Tabla 22.*Estado de resultados*

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales por ventas	\$ 3.357.010.320	\$ 5.035.515.480	\$ 7.553.273.220	\$ 11.329.909.830	\$ 16.994.864.745
COSTOS DE PRESTACION					
SERVICIO	\$ 2.760.178.184	\$ 3.728.253.174	\$ 5.194.158.601	\$ 7.421.084.752	\$ 10.811.591.793
UTILIDAD BRUTA	\$ 596.832.136	\$ 1.307.262.306	\$ 2.359.114.619	\$ 3.908.825.078	\$ 6.183.272.952
ADMINISTRACIÓN Y					
VENTAS	\$ 710.159.313	\$ 911.284.172	\$ 1.208.352.816	\$ 1.649.198.579	\$ 2.305.567.304
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 113.327.177	\$ 395.978.134	\$ 1.150.761.803	\$ 2.259.626.499	\$ 3.877.705.648
Gastos Financieros	\$ 213.519.718	\$ 183.029.799	\$ 144.903.600	\$ 97.228.596	\$ 37.613.262
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 13.428.041	\$ 20.142.062	\$ 30.213.093	\$ 45.319.639	\$ 67.979.459
UTILIDAD ANTES DE					
IMPUESTO	-\$ 340.274.936	\$ 192.806.273	\$ 975.645.110	\$ 2.117.078.264	\$ 3.772.112.927
Provisión para Impuestos	\$ -	\$ 67.482.196	\$ 341.475.789	\$ 740.977.392	\$ 1.320.239.524
UTILIDAD NETA	-\$ 340.274.936	\$ 125.324.078	\$ 634.169.322	\$ 1.376.100.872	\$ 2.451.873.402
RESERVAS	\$ -	\$ 25.064.816	\$ 126.833.864	\$ 275.220.174	\$ 490.374.680
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-\$ 340.274.936	\$ 100.259.262	\$ 507.335.457	\$ 1.100.880.697	\$ 1.961.498.722

11.3.2 Flujo de caja libre

A lo largo de los cinco años proyectados se evidencia una creciente generación de flujo de caja libre lo cual indica que la empresa está generando efectivo después de cubrir los costos asociados a operación incluyendo las inversiones en capital. A partir del segundo año se observa un punto de inflexión pues esto indica que la empresa tiene mayor flexibilidad para realizar inversiones con el fin de crecer y expandirse. Además, posee la capacidad de financiar mediante sus recursos propios los planes de crecimiento.

Tabla 23.*Flujo de caja libre*

	Inversiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja libre	- \$1.584.949. 733	- \$23.289.567	\$221.535.74 4	\$908.837.28 1	\$1.743.708. 320	\$2.962.285. 866

11.3.3 Balance general

La situación financiera de la empresa se refleja en el balance general, en donde se consolida los activos corrientes y no corrientes, representado por los recursos tangibles y los elementos intangibles; los pasivos a corto y largo plazo que comprenden las obligaciones financieras e impuestos por pagar; y el patrimonio que refleja la generación de valor y la acumulación en aumento a través de los cinco años. La información del balance indica una buena solvencia y estabilidad financiera por parte de la empresa, pero es indispensable llevar el control eficiente de los activos a corto plazo para no presentar problemas de liquidez.

Tabla 24.*Balance general*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	\$ 880.629.183	\$ 508.652.580	\$ 374.787.267	\$ 918.152.397	\$ 2.281.282.083	\$ 4.840.329.494
Total Activo Corriente	\$ 880.629.183	\$ 508.652.580	\$ 374.787.267	\$ 918.152.397	\$ 2.281.282.083	\$ 4.840.329.494
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 508.265.000	\$ 508.265.000	\$ 772.745.000	\$ 1.037.225.000	\$ 1.301.705.000	\$ 1.566.185.000
Muebles y Enseres	\$ 64.155.000	\$ 64.155.000	\$ 64.155.000	\$ 64.155.000	\$ 64.155.000	\$ 64.155.000
Equipos de Oficina	\$ 36.359.000	\$ 36.359.000	\$ 36.359.000	\$ 36.359.000	\$ 36.359.000	\$ 36.359.000
Herramientas	\$ 18.741.550	\$ 18.741.550	\$ 18.741.550	\$ 18.741.550	\$ 18.741.550	\$ 18.741.550
Vehículos	\$ 38.900.000	\$ 38.900.000	\$ 38.900.000	\$ 38.900.000	\$ 38.900.000	\$ 38.900.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -82.457.610	\$ -164.915.220	\$ -247.372.830	\$ -329.830.440	\$ -412.288.050
Total Activo Fijo Neto	\$ 666.420.550	\$ 583.962.940	\$ 765.985.330	\$ 948.007.720	\$ 1.130.030.110	\$ 1.312.062.500
Inversión diferida	\$ 37.900.000	\$ 37.900.000	\$ 37.900.000	\$ 37.900.000	\$ 37.900.000	\$ 37.900.000
Amorización diferida	\$ -	\$ -7.580.000	\$ -15.160.000	\$ -22.740.000	\$ -30.320.000	\$ -37.900.000
Activo Diferido Neto	\$ 37.900.000	\$ 30.320.000	\$ 22.740.000	\$ 15.160.000	\$ 7.580.000	\$ -
ACTIVO TOTAL	\$ 1.584.949.733	\$ 1.122.935.520	\$ 1.163.512.597	\$ 1.881.320.117	\$ 3.418.892.193	\$ 6.152.381.994
Obligaciones Financieras	\$ 121.739.277	\$ 152.229.196	\$ 190.355.395	\$ 238.030.399	\$ 297.645.733	\$ -
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 67.482.196	\$ 341.475.789	\$ 740.977.392	\$ 1.320.239.524
Total Pasivo Corriente	\$ 121.739.277	\$ 152.229.196	\$ 257.837.590	\$ 579.506.188	\$ 1.038.623.125	\$ 1.320.239.524
Obligaciones de Largo Plazo	\$ 878.260.723	\$ 726.031.527	\$ 535.676.132	\$ 297.645.733	\$ -	\$ -
PASIVO TOTAL	\$ 1.000.000.000	\$ 878.260.723	\$ 793.513.722	\$ 877.151.921	\$ 1.038.623.125	\$ 1.320.239.524
Aportes Sociales	\$ 584.949.733	\$ 584.949.733	\$ 584.949.733	\$ 584.949.733	\$ 584.949.733	\$ 584.949.733
Utilidades Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	\$ -340.274.936	\$ -240.015.674	\$ 267.319.783	\$ 1.368.200.481
Utilidades del Presente Ejercicio	\$ -	\$ -340.274.936	\$ 100.259.262	\$ 507.335.457	\$ 1.100.880.697	\$ 1.961.498.722
Reservas (20% de las utilidades del ejercicio)	\$ -	\$ -	\$ 25.064.816	\$ 151.898.680	\$ 427.118.854	\$ 917.493.535
PATRIMONIO TOTAL	\$ 584.949.733	\$ 244.674.797	\$ 369.998.874	\$ 1.004.168.196	\$ 2.380.269.068	\$ 4.832.142.470
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1.584.949.733	\$ 1.122.935.520	\$ 1.163.512.597	\$ 1.881.320.117	\$ 3.418.892.193	\$ 6.152.381.994
VERIFICACIÓN DE SALDOS	\$ -	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -	\$ -

11.4 Evaluación financiera**11.4.1 Tasa interna de retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno para este negocio es del 36,3%, reflejando una tasa de inversión aceptable que genera rentabilidad y gran valor a lo largo del tiempo. Es importante tener en cuenta que esta tasa de rentabilidad supera la tasa de descuento que se rige en un 20% para este tipo de mercado, considerando la inversión financieramente viable.

11.4.2 Valor presente neto (VPN)

Este indicador financiero permite evaluar la viabilidad financiera, para el respectivo ejercicio este indicador arroja un valor positivo indicando que con los flujos proyectados se pueden cubrir los costos, asegurando que a través de los años haya creación de valor financiero. El proyecto es sólido para recuperar la inversión inicial y genera utilidad, confirmando buena solvencia financiera.

Tabla 25.

Valor presente neto

Año 0	-\$ 1.584.949.732,95
Año 1	-\$ 23.289.566,87
Año 2	\$ 221.535.743,92
año 3	\$ 908.837.217,61
Año 4	\$ 1.743.708.320,41
Año 5	\$ 2.962.285.866,56
Tasa de descuento	20%
VPN	\$ 1.096.686.478,32

11.5 Análisis de escenarios

Bajo condiciones menos favorables con una reducción del 8% de los ingresos la tasa de interna de retorno (33%) sigue siendo atractiva, manteniendo la capacidad de generar rentabilidad y valor. Por otra parte, para el escenario optimista se incrementó en un 10% de los ingresos la tasa interna de retorno sube tres puntos porcentuales (39%) lo cual indica un desempeño favorable en caso de las condiciones se basen en este modelo, pero ciertamente la incertidumbre puede definir la percepción de los riesgos y oportunidades que puedan afectar este modelo de negocio.

Tabla 26.*Escenarios financieros*

	Pesimista	Probable	Optimista
	8%	Actual	10%
AÑO 0	-\$ 1.584.949.732,95	-\$ 1.584.949.732,95	-\$ 1.584.949.732,95
AÑO 1	-\$ 21.426.401,52	-\$ 23.289.566,87	-\$ 25.618.524,56
AÑO 2	\$ 203.812.884,41	\$ 221.535.743,92	\$ 243.689.318,31
AÑO 3	\$ 836.130.240,20	\$ 908.837.218,61	\$ 999.720.939,37
AÑO 4	\$ 1.604.211.654,54	\$ 1.743.708.320,41	\$ 1.918.079.152,25
AÑO 5	\$ 2.725.302.996,40	\$ 2.962.285.866,56	\$ 3.258.514.452,52
VPN	\$ 882.155.581,30	\$ 1.096.686.478,32	\$ 1.364.850.099,35
TIR	33%	36%	39%

12. Análisis estratégico

12.1 Descripción de la empresa

Business Catering Solutions (BCS) es una empresa de servicios en la industria alimentaria, más exactamente especializada en catering empresarial (corporativo) que revoluciona e innova la manera en que las empresas les brindan alimentación a sus empleados; ofreciendo una solución práctica, flexible y saludable a través de estanterías inteligentes autoservicio. Esta idea de negocio combina tecnología, nutrición, calidad y comodidad, permitiendo a los colaboradores acceder a comidas frescas y balanceadas en cualquier momento del día, sin filas ni esperas. BCS no solo se encarga de alimentar a los trabajadores, sino que transforma la cultura organizacional, brindando una experiencia completa al momento de brindar un servicio, mejorando la satisfacción, productividad y bienestar de los empleados.

12.2 Modelo Canvas

En el apéndice M. Canvas se aprecian los modelos Canvas tanto para empresas como para colaboradores.

12.3 Análisis DOFA

En el apéndice N. DOFA, se encuentra el análisis DOFA junto con las estrategias establecidas y los principios de la empresa.

12.5 Misión

“Hacer accesible la alimentación empresarial mediante estanterías automáticas que ofrecen soluciones nutricionales frescas y balanceadas que promueven el bienestar y rendimiento laboral.”

12.6 Visión

"Ser la empresa líder en catering corporativo a nivel regional y nacional, transformando la alimentación empresarial con soluciones innovadoras como nuestras estanterías inteligentes, impulsando el bienestar de los colaboradores y la productividad de las organizaciones."

12.7 Objetivos estratégicos

- Consolidar el posicionamiento de la marca como una empresa referente el sector del catering empresarial en Bucaramanga, logrando un reconocimiento del 40% entre las empresas del

mercado meta en un periodo de 5 años. Mediante la implementación de estrategias comerciales, alianzas institucionales y una propuesta de valor diferenciadora basada en la calidad nutricional para los colaboradores.

- Establecer acuerdos de colaboración con al menos tres gremios empresariales referentes en la región durante el primer año de operación, con el fin de generar oportunidades con las empresas afiliadas.

- Implementar un sistema de gestión basado en el análisis de datos para mejorar la eficiencia operativa, optimizando el proceso preparación, distribución y almacenamiento, con el fin de reducir un 20% los costos de operativos y el mejoramiento de los tiempos de entrega en un periodo de 2 años.

- Garantizar una buena gestión del flujo de caja con el fin de que a partir del segundo año haya una liquidez estable mediante la implementación de estrategias de financiación para inversiones, control riguroso de costos y gestión de negociaciones con proveedores.

13. Diseño de un prototipo del servicio a ofrecer

En el apéndice O. Modelo servicio 3D se aprecia un prototipo en representación gráfica del espacio en donde se brindará el servicio.

14. Conclusiones

El sector del catering a nivel nacional proyecta una tasa de crecimiento anual del 6.77% del 2022 y 2027, presentando un alto potencial de crecimiento y viabilidad, particularmente en la ciudad de Bucaramanga. Con base a la segmentación realizada, el mercado potencial se estima en 114 empresas, destacando sectores como el de construcción, salud y financiero interesados en este tipo de propuesta. Además, un dato a nivel nacional que respalda la idea, un 80% de los colaboradores valoran la alimentación como un beneficio clave en el trabajo, evidenciando una oportunidad para ofrecer un servicio diferenciador enfocado en la alimentación en el entorno laboral.

La empresa se enfrenta a un mercado de alta competitividad debido a la presencia de sustitutos (competencia indirecta) como restaurantes casuales, cocinas ocultas y servicios de comida delivery, los cuales ofrecen precios accesibles y la flexibilidad en la modalidad de entrega. Sin embargo, al contar con un pequeño número de competidores directos especializados en el ámbito empresarial representa la oportunidad para diferenciarse mediante un servicio disponible durante la jornada laboral, con herramientas tecnológicas que facilitan la experiencia de compra, menús variados y la personalización basada en la frecuencia de compra individual, lo que permite brindar una propuesta culinaria atractiva y diferenciada.

A través de la investigación de mercados realizada se evidencia condiciones favorables para la implementación de esta propuesta de negocio. Puesto que los datos revelaron que el 64% de las empresas aprueban el modelo de negocio y el 74% de los trabajadores prefieren almorzar cerca o en su lugar de trabajo y justamente el 30% revelo que utilizaría el servicio con una

frecuencia constante de 5 veces por semana lo que sugiere una demanda sólida y la disposición a pagar por un servicio conveniente para satisfacer sus necesidades diarias de alimentación.

Entre los procesos operativos evidenciados como lo son la preparación, emplatado y distribución constituyen las etapas críticas ya que se debe garantizar la eficiencia, la calidad y la seguridad alimentaria. Así mismo, la cocina central, equipada con maquinaria industrial apta para la producción a gran escala de alimentos demuestra un cumplimiento con la capacidad para satisfacer la demanda proyectada. Además, se evidencia un margen de subutilización entre los equipos entre el 41% y 67% permitiendo asegurar la operatividad conforme a lo planificado. Es razonable invertir en los equipos necesarios y mano de obra de acuerdo al incremento de las ventas.

Este tipo de negocios requiere una alta inversión inicial, principalmente destinada a los recursos en maquinaria industrial y capital de trabajo, con el fin de garantizar la operación del servicio y la amortización diferida de activos intangibles para asegurar el funcionamiento, siendo aspectos claves para capitalizar las oportunidades en este sector. En este sentido, se justifica el retorno de inversión con 36.6% y la capacidad de generación de flujos de caja positivos a mediano plazo, evidenciando capacidad de autofinanciamiento a partir del segundo año. Además, se debe respaldar una adecuada estructura de apalancamiento y en la participación estratégica de socios.

15. Recomendaciones

Se recomienda establecer alianzas estratégicas con gremios representativos del sector gastronómico como Fenalco, Acodres y la cámara de comercio de Bucaramanga. De esta manera

es posible acceder a redes de contacto (networking) para generar sinergias. Es crucial implementar estrategias para participación en ferias sectoriales, programas de certificaciones, programas de sostenibilidad y la promoción comercial con empresas afiliadas a estos gremios

BCS debe participar en la búsqueda activa de clientes, contactando empresas del sector corporativo-administrativo con un gran número de trabajadores dispuestas a implementar el modelo de negocio, logrando abarcar cada vez más la mayor parte del mercado posible y además lograr expandirse al área metropolitana de Bucaramanga y sus diferentes áreas.

Es fundamental optimizar los costos de servicio como (mano de obra, materia prima, CIF), creando alianzas con los proveedores, estandarizando los procesos de producción, minimizando el desperdicio y haciendo que la producción sea más eficiente; esto ayudará a tener un control de los costos y a mantener un margen de utilidad estable.

Referencias Bibliográficas

Alcaldía de Bucaramanga. (2021). *Por el cual se adopta el plan de ordenamiento territorial de segunda generación del municipio de Bucaramanga 2014 - 2027*. Alcaldía de Bucaramanga <https://www.bucaramanga.gov.co/wp-content/uploads/2021/08/POT-2014-2027.pdf>

Alcaldía de Bucaramanga. (2021). *Por el cual se adopta el Plan de Ordenamiento Territorial de segunda generación del Municipio de Bucaramanga 2014 - 2027*. Alcaldía de Bucaramanga <https://www.bucaramanga.gov.co/wp-content/uploads/2021/08/POT-2014-2027.pdf>

Baker & McKenzie. (2022). *Colombia: Gobierno Nacional modifica la reglamentación del programa de beneficios por colaboración de la SIC*. Global Compliance News https://insightplus.bakermckenzie.com/bm/attachment_dw.action?attkey=FRbANEucS95NMLRN47z%2BeeOgEFCt8EGQJsWJiCH2WAUTleh6%2BAJHrjWUWovgOauh&nav=FRbANEucS95NMLRN47z%2BeeOgEFCt8EGQbuwypnpZjc4%3D&attdocparam=pB7HEsg%2FZ312Bk8OIuOIH1c%2BY4beLEAe8AiJX0s5p5A%3D&f

Botsch Cellete Gómez, P., Garay Beltrán, A., Tabera Jiménez, D., & Vidyaranya, V. (2022). *Guía de Gestión Integral de Residuos Sólidos y Economía Circular - Enfoque en el Sector Restaurador*. GIZ Colombia & BlackForest Solutions GmbH. Bogotá, Colombia. <https://www.andi.com.co/Uploads/Gu%C3%ADa%20de%20gesti%C3%B3n%20Sector%20restaurador.pdf>

- Brigham, E., & Houston, J. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera* (Décima ed.). México: Cengage Learning.
- Cablenoticias. (2023). *Las tendencias alimenticias de trabajadores en Colombia*. Cablenoticias <https://www.cablenoticias.tv/tendencias-alimenticias-trabajadores-colombia/>
- Caita, O. (2023). *Estudio legal de un proyecto de inversión: Concepto, desarrollo y aspectos relevantes*. Oscar Caita <https://acortar.link/NLCdK5>
- Callejas, I. (2022). *Servicios de catering avanzan progresivamente*. HORECA <https://colombia.ladevi.info/catering/servicios-catering-avanzan-progresivamente-n39560>
- Cámara de comercio de Bogotá. (2009). *ABC de las SAS Sociedades por acciones simplificadas*. Cámara de comercio de Bogotá <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/b86cffa3-d386-4a1b-8285-20add29549fc/content>
- Camará de comercio de Bucaramanga. (2013). *Impuesto de registro*. Camará de comercio de Bucaramanga <https://www.sintramites.com/sintramites/General/ImpuestoRegistro.html>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (s.f.). *Consulta de hominomia*. Cámara de Comercio de Bucaramanga <https://www.camaradirecta.com/crear-mi-empresa/consultas-matriculamerchantil/consulta-de-homonimia/>
- Conde, J. (2021). *Guía del servicio de catering, protocolo y organización de eventos*. SCRIBD <https://es.scribd.com/document/513007880/Guia-del-Servicio-de-Catering-Protocolo-y-Organizacion-de-Eventos>
- Consultorio Contable. (s.f.). *Estudios de un proyecto*. EAFIT https://www.eafit.edu.co/ecards/adjuntos-mercurio/informacion-institucional/2013/nota_de_clase_96__estudios_de_un_proyecto.pdf

- Díaz, P. (2023). *Tecnología al servicio de la eficiencia y satisfacción en restaurantes*. Revista la Barra <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/tecnologia-al-servicio-de-la-eficiencia-y-satisfaccion-en-restaurantes>
- DNP. (2024). *Mercado laboral urbano - Resultados al 1 trimestre 2024: Bucaramanga*. Departamento Nacional de Planeación <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/3%20Informe%20Bucaramanga%202024%20I%20V.2.pdf>
- Equipo BCH. (2023). *Comedores empresariales sostenibles: Responsabilidad empresarial*. Barcelona Culinary Hub <https://www.barcelonaculinaryhub.com/blog/comedores-empresariales-sostenibles>
- Evento Capital. (2024). *Carta menú*. Evento Capital https://www.eventocapital.com/pdf/evento_capital_carta_menu_almuerzos_empresariales.pdf
- Gómez, C. (s.f.). *¿Qué es una SAS? 10 ventajas de escogerla como tu tipo de empresa en Colombia*. Phylollegal <https://phylo.co/blog/crear-sas-ventajas-empresa-colombia-2024/>
- Gómez, C. (s.f.). *Bienestar del personal está en las prioridades de empresas*. Portafolio <https://www.portafolio.co/amp/negocios/empresas/empresas-colombianas-dan-prioridad-al-bienestar-de-su-personal-segun-estudio-588702>
- ICONTEC. (2017). *Norma Técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana 077*. Ministerio de comercio, industria y turismo <https://www.mincit.gov.co/getattachment/5fcb0531-5eab-441b-b41a-ce677f8c553f/Norma-Tecnica-Sectorial-Colombiana-NTS-USNA-007-No>
- McDaniel, C. J., & Gates, R. (2016). *Investigación de mercados* (Decima ed.). México: Cengage Learning.

- Merton. (2002). *¿Qué es la estructura organizacional? Tipos y características*. Empresa.
<https://www.empresa.org/estructura-organizacional/>
- Morales, M. (2018). La lonchera les compite fuerte a los restaurantes. *El Tiempo*.
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/los-colombianos-estan-volviendo-a-llevar-la-comida-de-la-casa-al-trabajo-213938>
- MSPS. (2022). *Estrategia de promoción de alimentación saludable*. Ministerio de Salud y
Protección Social
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SSNAB/estrategia-promocion-alimentacion-saludable.pdf>
- Noticias RCN. (2023). *Lo que gasta en alimentación un trabajador que gana sueldo mínimo*.
Noticias RCN <https://www.noticiasrcn.com/economia/lo-que-gasta-en-alimentacion-un-trabajador-que-gana-sueldo-minimo-439073>
- OIT. (2005). *La alimentación en el trabajo: una revolución nutricional en el menú*. Organización
internacional del trabajo <https://www.ilo.org/es/publications/la-alimentacion-en-el-trabajo-una-revolucion-nutricional-en-el-menu>
- OIT. (2012). *Un enfoque integral para mejorar la alimentación y nutrición en el trabajo: Estudio en empresas chilenas y recomendaciones adaptadas*. Organización Internacional del
Trabajo https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/alimentacion.pdf
- Pluxee. (s.f.). *Pluxee canasta*. Sodexo <https://www.sodexo.co/productos/pluxee-canasta/>
- Proyecto de Ley 132. (2022). *Por medio del cual se crea el Beneficio de Alimentación al
Trabajador y se dictan otras disposiciones*. Congreso de la República de Colombia.
<https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2023->

09/Ponencia%20primer%20debate%20pl.%20132%20de%202023%20(septiembre%20%2027,%2008-50%20H.).pdf

Redacción Portafolio. (2015). Empleados bien alimentados, garantizan la productividad. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/tendencias/empleados-alimentados-garantizan-productividad-57338>

Redacción Portafolio. (2022). Pastelerías y catering, fuentes de crecimiento para Yanuba. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/pastelerias-y-catering-fuentes-de-crecimiento-para-yanuba-564138>

Revista la barra. (2022). *Regreso a la presencialidad duplica apetito por servicio de catering*. Revista La Barra <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/regreso-la-presencialidad-duplica-apetito-por-servicios-de-catering>

Revista la barra. (2023). *Food service: ¿Qué es y cuáles son las tendencias de esta industria?* Revista La Barra <https://www.revistalabarra.com/es/informacion-comercial/que-quiere-decir-que-una-compania-tenga-food-service>

Santos, D. (2024). *Marketing B2B: concepto, estrategias y ejemplos*. HubSpot <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-b2b#que-es>

Secretaría Distrital de Salud. (2019). *¿Qué debo saber en el caso de que tenga o planeo tener un restaurante?* Secretaría Distrital de Salud de Bogotá <https://autorregulacion.saludcapital.gov.co/>

Semana. (2022). *¿Domicilios o pedidos en persona? Estudio revela qué prefieren los clientes*. *Semana*. <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/domicilios-o-pedidos-en-persona-estudio-revela-que-prefieren-las-personas/202234/>

- Sodexo. (2024). *Kitchen works*. Sodexo <https://co.sodexo.com/servicios-y-marcas/alimentacion-y-marcas/kitchen-works>
- The Business Research Company. (2023). *Informe del mercado de contratistas de alimentos y servicios de catering de América del Sur 2023*. EMIS <https://www-emis-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/e3439844-55d1-4c6e-9d95-b377bb4ea973>
- Thompson, A. A. (2023). *Administración Estratégica Plus*. Ciudad de México: McGrawHill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/stage.aspx?il=34864&pg=&ed=>
- Torres, D. (2023). *Business to consumer: qué es y 5 ejemplos exitosos*. HubSpot <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-business-to-consumer>
- Torres, J. V. (2023). *Bucaramanga continúa con la tasa de desempleo más baja de Colombia*. Alcaldía de Bucaramanga <https://www.bucaramanga.gov.co/noticias/bucaramanga-continua-con-la-tasa-de-desempleo-mas-baja-de-colombia/>
- Vanguardia. (2022). Deberían las empresas preocuparse por la alimentación de sus empleados. *Vanguardia*. <https://www.vanguardia.com/entretenimiento/salud/2022/07/19/deberian-las-empresas-preocuparse-por-la-alimentacion-de-sus-empleados/>