

Plan de negocio para la creación de un restaurante saludable dedicada a la venta de alimentos basados en una asesoría nutricional personalizada y abierto al público en el área metropolitana de

Bucaramanga, Santander

Andres Felipe Benavides Picon

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Director

José Antonio Cárdenas Fontecha

Magister en Gerencia de Negocios-MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

Dedicado primordialmente a Dios por haberme acompañado en todo este proceso, a mis padres porque sin ellos nada de esto sería posible, a mis abuelos que hoy me acompañan desde el cielo y estuvieron pendientes de mí hasta sus últimos días y a cada una de las personas que sumo su grano de arena para que esta meta se hiciera realidad.

Contenido

	Pág.
Introducción	12
1. Generalidades del Proyecto.....	15
1.1 Justificación de la Idea del Proyecto: Análisis Preliminar de la Idea de Negocio	15
1.2 Análisis del Sector	18
1.2.1 Análisis Preliminar de Viabilidad de Puesta en Marcha de la Idea de Negocio.....	18
1.2.2 Análisis del Macroentorno	23
1.2.2.1 Político.	23
1.2.2.2 Económico.	25
1.2.2.3 Social.....	27
1.2.2.4 Tecnológico.....	29
1.2.2.5 Ecológico.	33
1.2.2.6 Legal.	37
1.2.3 Análisis del Microentorno.....	40
1.2.3.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.	40
1.2.3.2 Rivalidad entre Competidores Existentes.	41
1.2.3.3 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos.	41
1.2.3.4 Poder de Negociación del Proveedor.	42
1.2.3.5 Poder de Negociación del Cliente.	43
2. Objetivos	44
2.1 Objetivo General	44
2.2 Objetivos Específicos.....	44
3. Marco Teórico.....	46

RESTAURANTE SALUDABLE	4
4. Estudio de Mercados	48
4.1 Consideraciones Éticas	50
4.1.1 Tratamiento de Datos Personales	50
4.1.2 Principio de Respeto a las Personas	51
4.2 Entrevista	51
4.2.1 Diseño y Metodología de la Entrevista	51
4.2.2 Análisis de los Resultados de la Entrevista	53
4.3 Investigación Exploratoria Cuantitativa (Encuesta)	54
4.3.1 Diseño de la Encuesta	54
4.3.2 Análisis de Respuestas	60
5. Plan Estratégico de Marketing Mix (Las 4 P).....	67
5.1 Producto	67
5.2 Precio	68
5.3 Punto de Venta o Plaza	69
5.4 Promoción.....	71
6. Estudio Técnico	72
6.1 Identidad de Marca.....	72
6.1.1 CANVAS	73
6.1.2 Nombre	74
6.1.3 Logotipo.....	75
6.2 Análisis del Proceso	75
6.2.1 Especificaciones del Servicio.....	76
6.2.2 Especificaciones de los Productos	78
6.2.3 Flujogramas.....	80

RESTAURANTE SALUDABLE	5
6.3 Equipos y Maquinaria	82
6.4 Instalaciones.....	85
6.4.1 Localización del Restaurante	86
6.4.2 Layout	87
6.5 Abastecimiento	89
6.6 Capacidad Instalada	90
7. Análisis Organizativo.....	91
7.1 Organigrama	91
7.2 Descripción de Puestos y Manual de Funciones.....	92
7.3 Estructura Salarial	92
7.4 Mecanismos de Reclutamiento y Selección del Personal	93
8. Análisis Legal	94
8.1 Normativa para Creación de Empresas.....	94
8.2 Normativa de Comercialización de Alimentos	99
8.3 Normativa para Establecimientos	102
9. Análisis de Responsabilidad Social y Ambiental	103
9.1 Responsabilidad Ambiental (Matriz de Leopold).....	103
9.2 Responsabilidad Social	106
10. Análisis Financiero	107
10.2 Inversiones Iniciales.....	108
10.3 Inversión Fija	108
10.4 Inversión Diferida	108
10.5 Capital de Trabajo.....	109
11. Fuentes de Financiamiento Inicial	110

11.1 Costos y Gastos.....	111
11.2 Ingresos.....	113
11.3 Estados Financieros	114
11.3.1 De Resultados Anual.....	114
11.3.2 De Caja Anual.....	116
11.3.3 Balance General Anual	119
11.3.4 Evaluación Financiera.....	119
11.3.5 TIR.....	120
11.3.6 VPN.....	120
11.3.7 Estudio de Escenarios	121
12. Análisis Estratégico	122
12.1 Misión.....	122
12.2 Visión.....	122
12.3 Valores	122
12.4 Matriz DOFA	123
13. Conclusiones.....	124
14. Recomendaciones	126
Referencias Bibliográficas	127

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Cumplimiento de objetivos</i>	13
Tabla 2. <i>Diseño de la encuesta</i>	55
Tabla 3. <i>Maquinaria y equipo requerido</i>	83
Tabla 4. <i>Ponderación de factores de decisión</i>	86
Tabla 5. <i>Organización de espacio</i>	87
Tabla 6. <i>Estructura salarial</i>	93
Tabla 7. <i>Descripción normativa para la creación de empresas</i>	95
Tabla 8. <i>Descripción normativa para la comercialización de alimentos</i>	100
Tabla 9. <i>Inversiones fijas</i>	108
Tabla 10. <i>Inversiones diferidas</i>	109
Tabla 11. <i>Capital de trabajo</i>	110
Tabla 12. <i>Amortización del préstamo</i>	111
Tabla 13. <i>Costos indirectos de fabricación</i>	112
Tabla 14. <i>Costos de administración y ventas</i>	112
Tabla 15. <i>Pronóstico de ventas</i>	114
Tabla 16. <i>Estado de resultados anual</i>	115
Tabla 17. <i>Flujo de caja anual</i>	116
Tabla 18. <i>VPN</i>	121

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Variación en el precio de bienes y servicios</i>	28
Figura 2. <i>Calculadora nutricional de comida, McDonald's</i>	31
Figura 3. <i>Impacto de los residuos generados por las actividades de restaurantes</i>	34
Figura 4. <i>Clasificación de residuos</i>	35
Figura 5. <i>Código de colores para la separación de residuos en Colombia</i>	36
Figura 6. <i>Valores del nivel de confianza</i>	60
Figura 7. <i>Tablero 1: Datos demográficos</i>	61
Figura 8. <i>Tablero 2: Hábitos alimenticios-preparación de comidas</i>	62
Figura 9. <i>Tablero 3: Plan alimenticio</i>	63
Figura 10. <i>Tablero 4: Plan de negocio-Idea central</i>	64
Figura 11. <i>Tablero 5: Plan de negocio-Competencia</i>	65
Figura 12. <i>Tablero 6: Plan de negocio-Precio-Ubicación-Marketing</i>	66
Figura 13. <i>Comunas de Bucaramanga</i>	70
Figura 14. <i>Zona a estudiar</i>	71
Figura 15. <i>Canvas: modelo de negocio</i>	74
Figura 16. <i>Logotipo SANRI</i>	75
Figura 17. <i>Grupos de edad según periodos de la vida</i>	79
Figura 18. <i>AMDR por grupos de edad</i>	80
Figura 19. <i>Simbología flujogramas</i>	81
Figura 20. <i>Flujograma operaciones del negocio</i>	82

RESTAURANTE SALUDABLE	9
Figura 21. <i>Ubicación del restaurante</i>	87
Figura 22. <i>Layout parte 1</i>	89
Figura 23. <i>Layout parte 2</i>	89
Figura 24. <i>Organigrama del negocio</i>	92
Figura 25. <i>Magnitud e importancia en la matriz de Leopold</i>	104
Figura 26. <i>Calificación de la magnitud e importancia</i>	104
Figura 27. <i>Valoración de impactos</i>	105
Figura 28. <i>Objetivos de desarrollo sostenible</i>	107
Figura 29. <i>Datos del préstamo</i>	111
Figura 30. <i>Valor servicios públicos</i>	112
Figura 31. <i>Balance general anual</i>	119
Figura 32. <i>TIR</i>	120
Figura 33. <i>Escenarios</i>	121

Resumen

Título: Plan de negocio para la creación de un restaurante saludable dedicada a la venta de alimentos basados en una asesoría nutricional personalizada y abierto al público en el área metropolitana de Bucaramanga, Santander.*

Autor: Andres Felipe Benavides Picon**

Palabras claves: Hábitos alimenticios, personalizado, comidas saludables, objetivos.

Descripción

Los malos hábitos alimenticios de los colombianos, enfocados en el área metropolitana de Bucaramanga, Santander, es la premisa con la que se formula el negocio de un restaurante saludable centrado en brindar asesoramiento personalizado a los usuarios respecto a los alimentos que consumen diariamente o dar un menú abierto al público con alimentos con un propósito u objetivo, guiados por un experto cualificado y un acompañamiento constante en el proceso. Factores como la pereza, la falta de tiempo y la deficiencia de conocimientos culinarios, a menudo impiden que las personas mantengan una alimentación saludable y sostenible a largo plazo.

En el área metropolitana de Bucaramanga, Santander, Colombia, se identifica que aún con la oferta de restaurantes de comida saludable que hay en la región, ninguno ofrece comidas con propósitos o enfocados a la composición nutricional de los alimentos según las especificaciones de los usuarios. Por lo anterior, esta brecha impulsa a desarrollar el modelo de negocio de SANRI el cual busca que cada persona cumpla sus propósitos u objetivos mediante una alimentación saludable personalizada y así determinar estrategias para fidelizar al cliente, estandarizar los procesos, formular el equipo de trabajo a requerir, mitigar los impactos negativos que puede llegar a tener la ejecución de este, potencializar oportunidades, manejar las amenazas a futuro, aprovechar el uso de las herramientas tecnológicas, entre otros.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Director: José Antonio Cárdenas Fontecha

Abstract

Title: Business plan for the creation of a healthy restaurant dedicated to the sale of food based on personalized nutritional advice and open to the public in the metropolitan area of Bucaramanga, Santander*

Author: Andres Felipe Benavides Picon**

Key words: Eating habits, personalized, healthy meals, goals

Description

The bad eating habits of Colombians, focused on the metropolitan area of Bucaramanga, Santander, is the premise with which the business of a healthy restaurant is formulated focused on providing personalized advice to users regarding the foods they consume daily or giving a menu open to the public with foods with a purpose or objective, guided by a qualified expert and constant support in the process. Factors such as laziness, lack of time and lack of culinary knowledge often prevent people from maintaining a healthy and sustainable diet in the long term.

In the metropolitan area of Bucaramanga, Santander, Colombia, it is identified that even with the offer of healthy food restaurants in the region, none offer meals with purposes or focused on the nutritional composition of the foods according to the specifications of the users. Therefore, this gap drives the development of SANRI's business model, which seeks to ensure that each person meets their purposes or objectives through a personalized healthy diet and thus determine strategies to build customer loyalty, standardize processes, formulate the work team to require, mitigate the negative impacts that its execution may have, enhance opportunities, manage future threats, take advantage of the use of technological tools, among others.

* Degree work

** Faculty of Physical and Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Industrial Engineering Program. Director: José Antonio Cárdenas Fontecha

Introducción

Para el año 2023, se han obtenido cifras positivas sobre el aumento de las personas que desean buscar las mejores alternativas de comidas en cuanto a su composición nutricional e ingredientes que lo conforman, ya que es una realidad que después de la pandemia del COVID-19, la población tuvo una tendencia a adoptar mejores hábitos tanto alimenticios como de ejercicio, hasta el punto de que varios restaurantes ya constituidos luego de la reapertura tuviesen que incluir en su menú una opción saludable, aun si no era su especialidad, puesto que el mercado pide tener este tipo de alimentación que ayude ya sea a evitar enfermedades, complementarlo con sus objetivos físicos, bajar de peso o simplemente conservar un buen hábito saludable.

Sin embargo, existen varios factores que hace que aun si una persona quiere adoptar un hábito alimenticio que contribuya a su organismo no lo pueda cumplir, ya que principalmente no cuentan con un asesoramiento de profesionales en el tema que esté encaminado a lo que se desea lograr, pues se debe tener de base que cada persona es diferente y necesita un proceso personalizado cayendo muchas veces en el error, por ejemplo, que seguir las rutinas alimenticias de creadores de contenido en redes sociales van a lograr los mismos resultados, además de que no conocen sobre cómo preparar comidas de este tipo, algunos creen que alimentarse de esta manera es feo o con el retornar a asistir a los lugares de trabajo o estudio, ha disminuido el tiempo disponible para emplearlo en preparar cada comida de una forma balanceada.

En el área metropolitana de Bucaramanga, Santander, Colombia, se han venido creando negocios que ofrecen un servicio de alimentos con ingredientes saludables, pero no alineados con el plan alimenticio de cada persona y que solucione la problemática diaria que tienen algunas personas como se mencionó anteriormente, por lo tanto, se plantea el actual plan de negocios donde

se ofrece el servicio de adquirir los planes y comidas especificadas por un especialista y para eso se va a consolidar la información de todos los componentes a tener presente como la investigación del entorno ya sea del macro o micro junto al mercado objetivo, para el posterior planteamiento de los elementos fundamentales en una empresa que garantice el orden, estandarización, estrategias de mitigación de riesgos, factibilidad del negocio, cumplimiento de la normativa colombiana, entre otros con la ayuda de herramientas y conceptos propios de la ingeniera industrial.

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Capítulo
Realizar el análisis del entorno que permita definir la factibilidad de la creación del restaurante saludable en el área metropolitana de Bucaramanga a través del análisis PESTEL y fuerzas de Porter.	Capítulo 1 (1.2.2 y 1.2.3)
Analizar resultados de una encuesta y entrevistas que logre conocer el mercado, obteniendo información de fuentes primarias sobre la perspectiva del modelo de negocio y tomar de referencia elementos claves para definir el plan con base al perfil del cliente.	Capítulo 4
Generar un plan de mercado, alienados a los resultados obtenidos en la encuesta y con una investigación de fuentes secundarias (sobre la competencia), logrando formular estrategias de captación de clientes.	Capítulo 5
Estandarizar los procesos del restaurante teniendo en cuenta componentes específicos del modelo de negocio, para así crear los flujogramas, Lay out de las instalaciones y el menú abierto al público.	Capítulo 6

Objetivo	Capítulo
Establecer la estructura organizacional junto con las funciones, responsabilidades y salarios de cada colaborador, todo esto mediante un organigrama y tablas de contenido sobre diseño de perfiles que permitan el reclutamiento apropiado y un presupuesto de nómina.	Capítulo 7
Realizar una investigación bibliográfica sobre leyes y normativas para dar cumplimiento al asunto legal en Colombia sobre la producción y venta de alimentos en un establecimiento físico, considerando a su vez todo lo que tiene que ver con la constitución de una empresa, evitando demandas y posible cierre de este.	Capítulo 8
Definir el impacto ambiental y social que puede llegar a tener la puesta en marcha del restaurante saludable, mediante la herramienta de la matriz de Leopold, planteando estrategias y acciones que contrarresten los efectos negativos.	Capítulo 9
Generar los estados financieros para los próximos cinco (5) años de operación, para conocer en primer lugar la inversión que se necesita para dar iniciación al proyecto, posteriormente entender el comportamiento monetario anualmente y definir si es o no viable.	Capítulo 10
Establecer elementos estratégicos de la empresa como la misión, visión y valores con base a un análisis DOFA y modelo CANVAS.	Capítulo 11

1. Generalidades del Proyecto

1.1 Justificación de la Idea del Proyecto: Análisis Preliminar de la Idea de Negocio

La propuesta del plan de negocio sobre un restaurante saludable está enfocada en apoyar el proceso de adoptar buenos hábitos alimenticios en los colombianos según las necesidades particulares de cada persona, debido a que existen diferentes razones por las cuales la población no consigue alimentarse de la manera correcta, pues “En Colombia 60% de la población adulta tiene malas costumbres a la hora de alimentarse, muchos no saben elegir o desconocen las propiedades nutricionales de los diferentes alimentos que consumen a diario.” (La república, 2020). En relación con esto, como cada persona tiene diferentes condiciones de salud, físicas y distintos objetivos que desean lograr, se busca concientizarlas de mejorar sus hábitos alimenticios de una manera personalizada, agradable, sin tantas restricciones y facilitándoles sus comidas adecuadas. Por dicha razón, el propósito es que adquieran los alimentos preparados directamente del restaurante para corroborar que se le da el cumplimiento al plan nutricional establecido.

Por lo anterior, el mercado objetivo son todas las personas que estén interesadas en comenzar o seguir un hábito alimenticio saludable, aunque en primera instancia se podría considerar que la población más interesada son todas las personas que se encuentran en el segmento de lo Fitness por mantener una rutina de ejercicio, en muchos casos estas personas no siguen una dieta o si siguen una dieta no realizan actividad física, sin embargo, el objetivo es apoyar el trabajo conjunto de actividad física y alimentación saludable.

Un ensayo controlado aleatorio de 2012 (el estándar de oro de la investigación) que duró un año analizó si la dieta, la actividad física o ambas combinadas eran más efectivas para perder peso. Los investigadores descubrieron que la pérdida de peso promedio fue mayor en el

grupo de dieta y ejercicio (10.8% del peso corporal) en comparación con la dieta (8.5%) y el ejercicio (2.4%) (Nike, 2022)

En Bucaramanga, Santander, Colombia, lugar donde se ubicaría el restaurante es una ciudad donde en una búsqueda preliminar por vía web se encontró que aproximadamente hay más de 100 restaurantes con un menú de comidas saludables, donde por lo general son ensaladas, bowls, sándwich, sopas, tacos, jugos verdes, batidos, entre otras comidas, pero ninguno muestra la tabla nutricional o nutrientes de los alimentos, ni están preparados de acuerdo a la dieta necesaria que debe seguir cada usuario para cumplir sus objetivos, por lo tanto, se desea plantear un establecimiento que ofrezca una preparación de alimentos específica para cada tipo de persona de acuerdo a sus necesidades. Sin embargo, estos lugares serán escenarios donde se realizarán encuentros y entrevistas a personas del mercado objetivo, con el fin de analizar el comportamiento del consumidor en un espacio similar a la propuesta de valor, analizando como visualizan a la competencia y por consiguiente demarcar características especiales que debe tener el restaurante saludable para diferenciarse de los actuales restaurantes de comida saludable.

En relación con lo anterior, una de las causas es creer que por solo consumir este tipo de alimentos se pueden obtener los resultados deseados, pero lo que no se sabe es que cada persona necesita un proceso diferente y, por lo tanto, un plan alimenticio específico, ya que hay diferentes factores que influyen en la obtención del éxito, además, de la frustración que sienten cuando empiezan dietas que encuentran por redes sociales y no ven los mismos cambios como en aquella persona o “influencer” que hace las recomendaciones.

Para elaborar un plan alimenticio individualizado, hay que tener en cuenta varios factores como la edad, sexo, actividad física, problemas de salud, estilo de vida. Entender quién es el paciente, cómo se alimenta, qué ejercicio hace, cuál es su estado mental, identificar

factores de riesgo, evitar el desarrollo de patologías y proponer un plan personalizado (...) (Instituto de medicina avanzada ITYOS, s.f.)

Otra causa de no alimentarse de manera beneficiosa es por la disminución en el tiempo disponible para preparar las comidas del día y sobre todo la del almuerzo, debido al desplazamiento que deben realizar las personas de la casa al trabajo y/o lugar de estudio, ya que, después de pandemia varias personas tuvieron que volver a cumplir con sus obligaciones a estos sitios, igualmente este mercado objetivo emplea tiempo en realizar actividad física lo que disminuye más la posibilidad de preparar sus propios alimentos y acuden a comprar o adquirir los productos de restaurantes. Un estudio sobre la ansiedad, depresión y miedo: impulsores de la mala salud mental durante el distanciamiento físico en Colombia por parte de Profamilia determinó que "(...) el 42% de los colombianos cambió sus hábitos alimenticios con productos más sanos para cuidar su mente." (Semana, 2021), lo cual es una oportunidad, ya que existe el interés de cambiar hábitos y desde este proyecto se puede contribuir a potencializar el proceso.

En esa misma línea, el restaurante saludable se crea para aquella población que por falta de conocimientos en culinaria no siguen las recomendaciones por no saber preparar el alimento y, por lo tanto, se les hace imposible llegar a la meta de mantener una rutina de alimentación sana. De esta manera, se debe tener en cuenta que, si se va a ofrecer este tipo de productos "En Colombia, el sabor es lo más importante para los alimentos en general y de origen vegetal, ambos con el 37%, seguido por el reconocimiento de los ingredientes en la etiqueta con 36% y 29%, respectivamente." (Portafolio, 2020), se deben crear recetas con buen sabor y a su vez dar a conocer los ingredientes, propiedades y beneficios de estos para lograr que sea atractivo para los clientes, no obstante, esta información sobre los factores que tienen en cuenta los clientes de adquirir un producto se obtendrá por medio de una encuesta.

Conjuntamente, existen falsas creencias como el considerar que comer saludable es comer feo, que se debe restringir de ingerir varios alimentos o que se debe invertir gran cantidad de dinero, es así como desde el plan de negocio se plantearán precios cómodos para los clientes por medio de un análisis financiero para que puedan adquirir los planes alimenticios y alimentos preparados la mayor cantidad de mercado, pero a su vez que se genere la rentabilidad para el negocio evaluando los distintos escenarios que se puedan encontrar (pesimista, probable, optimista). Con respecto al primer y segundo gurú mencionado se consultará con especialistas en nutrición y dietética los aspectos que se deben tener presentes al momento de plantear los procesos por medio de los flujogramas, el personal que debe incorporarse para la obtención de los alimentos con base en planes nutricionales, los insumos y equipos que deben adquirirse, entre otros.

La idea de negocio del restaurante saludable será una alternativa para facilitar el proceso de cada persona según sus objetivos (por ejemplo, disminuir de peso, aumentar masa muscular, mejorar el estado de salud, mitigar el riesgo de adquirir enfermedades, mejorar la digestión, entre otros) ofreciendo planes mensuales donde puedan adquirir las comidas que consideran que no pueden preparar por alguna de las razones mencionadas anterior e igualmente un espacio donde cualquier persona pueda adquirir en cualquier momento una comida saludable, con la intención de dar a conocer la sazón y la idea de negocio a posibles clientes, sin dejar a un lado el valor agregado de los planes nutricionales personalizados los cuales “Un plan alimenticio es lo que nos prescribe el nutriólogo. Es de suma importancia porque parte de que no todos somos iguales, todos tenemos factores distintos (...)” (Milenio, 2020).

1.2 Análisis del Sector

1.2.1 Análisis Preliminar de Viabilidad de Puesta en Marcha de la Idea de Negocio

En el análisis preliminar, se planteará inicialmente la cantidad de población a abarcarse y

posteriormente las diferentes características y comportamientos de esta junto a las formas de financiamiento de los diferentes elementos a requerirse para la puesta en marcha del proyecto. Respecto a la primera parte, como se había determinado, el modelo de negocio se desea desarrollar en el área metropolitana de Bucaramanga, Santander donde según el DANE, hasta marzo de 2023, el departamento de Santander contaba con 2'357.127 habitantes, y el área metropolitana de Bucaramanga corresponde casi al 56% de este total “De ese total, en Bucaramanga y su área metropolitana se ubica el 55,3 % de la población (1'111.999 habitantes).” (Vanguardia, 2023).

Esta cifra, será el punto de partida para determinar el mercado a abarcarse, con relación al porcentaje de personas interesadas en mejorar los hábitos alimenticios y que deseen adquirir los alimentos del restaurante, según el plan alimenticio personalizado.

Como se ha mencionado, los colombianos y la población en general ha venido cambiando sus hábitos alimenticios y el interés por conocer más sobre los beneficios que le puede dar los alimentos que se encuentran en el mercado y que consumen, ha ido incrementando. Aún, antes de la pandemia, a finales del 2018, Kantar Worldpanel, que es empresa líder mundial de datos, insights y consultoría, compartió un análisis de las tendencias de los hábitos de los hogares colombianos, determinando el ranking de las preocupaciones de los colombianos, ubicándose la salud y estado físico en el tercer lugar.

Los hogares están intentando seguir una tendencia más saludable, donde el 45% han disminuido el consumo de carnes rojas, 28% el consumo de lácteos, 29% de azúcar y 25% de gaseosas; mientras que 76% han aumentado el consumo de frutas y verduras y 46% el consumo de jugos naturales (Kantar, 2018)

Es por esta razón que la población ha sido consciente que es necesario llevar un control de su alimentación aún más después de la pandemia del COVID-19, ya que así como muchos

mejoraron los hábitos, otros lo desmejoraron pero aquí lo importante es que más de la mitad de esta población quiere mejorarla, como lo dejó ver una encuesta realizada por Sodexo Colombia realizada en el 2022, “De acuerdo con el sondeo, que se le realizó a 313 personas de manera aleatoria, el 45,8 % aseguró haber aumentado de peso durante la pandemia, pese a que, un 24.8% de los encuestados, considera importante realizarle un seguimiento a su alimentación.” (Infobae, 2022). Lo anterior deja a la vista, el interés también de la población, que aún no ha adoptado mejorar sus hábitos alimenticios, de comenzar con el proceso del cambio.

Ahora bien, ya en el 2021, se comenzó a incrementar la asistencia de la población a un nutricionista, con la finalidad de llevar una asesoría y control de la alimentación, pues según el marketplace denominado Doctoralia, donde se facilita la gestión de alguna consulta médica, para dicho año se presentó un aumento del 127% de reservas con especialistas.

Este marketplace de salud, el más grande del mundo, ha registrado el número más alto de reservas en nutrición, tanto online como presenciales, con un total de más de 34.000 visitas desde el pasado mes de enero, cifra que contrasta con las de 2020, cuando se alcanzó un total de 15.000 visitas (Food Retail, 2021).

Por lo tanto, el buscar acompañamiento por parte de un profesional en el tema y querer mejorar hábitos alimenticios, demuestra la viabilidad de que la propuesta de valor del restaurante esté equipada con personal en nutrición.

En el caso de Colombia, es la aplicación TREPSI la cual desde el 2017 ha brindado el acceso a programas de alimentación a todos los usuarios que deseen acceder a este acompañamiento de expertos en el tema, logrando el uso por más de 15.000 usuarios, donde determinan que las características de quienes usan la plataforma son quienes buscan o necesitan adoptar este tipo de alimentación, sin discriminar cual sea su objetivo “Al final del día, todas las

personas necesitan una buena alimentación, no importa si lo que se busca es bajar de peso, subirde masa, mejorar el rendimiento deportivo o tratar un colon irritable” (ACIS, s.f.). Lo anterior, confirma no solo son quienes realizan actividad física quienes muestran interés en esto, si no todo aquel que lo considere pertinente, asegurándose también la importancia del profesional en el proceso, ya que como se ha mencionado, cada persona tiene condiciones diferentes y busca diferentes objetivos.

De lo anterior, se podría generalizar que según un estudio realizado por ACIS en el 2020, sobre conocer las nuevas tendencias y potencial de consumo de alimentos hechos a base de plantas y vegetales en Colombia, el 65% de la población se interesa en alimentarse bien “Existe un consenso generalizado sobre la importancia de la alimentación en la calidad de vida. Hoy alimentarse bien significa ser saludable y esto se refleja en el interés de los colombianos con un 65% en este aspecto” (ACIS, 2020) Pues este porcentaje engloba el tipo de mercado que se desea abarcar.

Para la puesta en marcha de un proyecto se requiere de una inversión en diferentes aspectos como los elementos propios de la idea de negocio, tecnología, personal capacitado en el ámbito, insumos, equipos, documentos legales, infraestructura, entre los otros elementos que se necesitan para implementarlo. En el caso de la idea de negocio de un restaurante saludable basada en una asesoría nutricional personalizada, se presenta a continuación un listado de lo requerido con base a lo anterior y que a través de la investigación se irá complementando:

- Restaurante: Mesas, sillas, cubiertos, platos, vasos, servilleteros, elementos de cocina, contenedores de residuos, decoración, luces, etc.
- Asesoría nutricional: Cinta métrica, balanza, tensiómetro, fonendoscopio, etc.
- Tecnología: Software, computador, datáfono, tabletas, etc.

- Personal: Gerente, administrador, chef, auxiliares de cocina, meseros, nutricionista, dotación.
- Insumos: Alimentos, utensilios de aseo, desechables, etc.
- Equipos: Horno, nevera, cocina, licuadora, lavavajillas, etc.
- Documentos legales: RUT, registro mercantil, permisos, licencias, requisitos estructurales, manipulación de alimentos, cumplimiento laboral.
- Infraestructura: espacio que cuente con zona para los comensales, cocina, bodega para los insumos, zona de despacho, baños, cubículos para atención por parte del nutricionista, área administrativa, etc.

De lo anterior, se tiene que es un listado extenso que requiere de una inversión grande para dar apertura a los comensales, es así como se plantea que debe pensarse en las diferentes maneras de financiar la idea de negocio. Dentro de las posibilidades existentes más comunes, está la opción de las incubadoras, que funcionan como aquel apoyo en la etapa inicial, conectando a los emprendedores con inversores de impacto social. También, el creador de la idea puede invertir capital correspondiente para iniciar la operación, en caso de requerirse puede buscarse una alianza con otros socios como los “Business angels” quienes son inversores privados que tienen la capacidad de poder invertir junto con conocimientos en el área empresarial y con quienes se comparta parte de la utilidad. Otra opción que existe, es complementarlo con un préstamo en una entidad bancaria que suministre más capital o buscar fuentes de financiación que apoyen el proyecto como lo es propiamente en Bucaramanga, Santander, UIS emprende, Santander Innova, Fundesan, Instituto de empleo y fomento empresarial IMEBU, entre otros. Sin embargo, se analizará cada propuesta y se tomarán decisiones en el capítulo de análisis financiero.

En este estudio también se realizará una investigación en el macro y microentorno, que

ayudará cual es la situación actual con la que se cuenta en el ambiente, para poder determinar lo que puede repercutir en el proyecto, siendo este de manera positiva o negativa, por medio del PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter.

1.2.2 Análisis del Macroentorno

1.2.2.1 Político. Para el desarrollo de un proyecto es necesario hacer una revisión de aquellos factores políticos que pueden influir de alguna manera a este, como son los planes, programas, leyes y políticas tanto nacionales como departamentales, así como también analizar aquellos vacíos que tiene el gobierno hacia aspectos que también requieren de un control y/o supervisión. Entre los planes estudiados se encuentra en primera instancia el Plan Nacional y el Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional, que son básicamente “(...) una herramienta de gobernanza destinada a orientar acciones articuladas entre las instituciones públicas y la ciudadanía organizada” (Santander Competitivo, 2023), con un claro objetivo que es, destruir la vulnerabilidad de los actuales sistemas alimentarios, los cuales, ponen en una alta inseguridad alimentaria a más de la mitad de la población del país, este plan, atraviesa diferentes obstáculos, dando soluciones y metodologías que garantizan seguridad alimentaria y nutricional a comunidades y familias, en especial, aquellas que conllevan situaciones indeseables como el caso de una alimentación inadecuada, abordando el Derecho Humano a la Alimentación, “(...) temática de gran importancia para consolidar una democracia y un estado social de derecho” (Mendieta Cruz & Sánchez Cortés, 2022) y asegurando la facilidad para la adquisición de alimentos de calidad.

Por otro lado, se encuentra la Encuesta Nacional de Situación Nutricional (ENSIN), esta “(...) es una herramienta fundamental de la política pública y un insumo básico para proponer acciones en seguridad alimentaria y nutricional” (ICBF, 2015), la cual, ayuda no solo medir

aquellas problemáticas nutricionales de los colombianos, sino también identifica los indicadores y tendencias en esta temática, facilitando la creación de estrategias y toma de decisiones. Esta encuesta, es realizada cada cinco años, sin embargo, en el año 2020 no se pudo realizar debido a la pandemia COVID-19, por lo cual, la siguiente pronosticada sería para el 2025, lo cual, es algo bastante preocupante, pues se necesitan una actualización inmediata de estos datos, para la actualización y creación de informes y planes de política pública (Clavijo, 2022).

La Norma Técnica NTS-USNA sectorial colombiana 007 es una norma sanitaria para la manipulación de alimentos en los restaurantes:

Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos de la industria gastronómica, para garantizar la inocuidad de los alimentos, durante la recepción de materia prima, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización y servicio, con el fin de proteger la salud del consumidor (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (INCONTEC), 2005)

Es decir, el documento unifica el proceso total de un restaurante, desde la producción hasta el tipo de servicio y los conocimientos que debe tener una persona para hacer cumplir cada uno de los criterios.

Existe un Programa Mundial de Alimentos, el cual, “(...) es la organización humanitaria más grande del mundo que se centra en la asistencia alimentaria contra el hambre” (Naciones Unidas, 2020), y Colombia hace parte de esta contando con un plan estratégico enfocado en este programa, en este, se busca, además de mejorar la situación alimentaria y nutricional de los más vulnerables, animar y empoderar los pequeños productores de alimentos agrícolas, para que puedan comercializar sus productos de una manera sostenible (APC Colombia, 2021), pues, a pesar de que este es un tema que se menciona en varios planes de gobierno, es un vacío y una

oportunidad desaprovechada, ya que, a pesar del gran potencial que tiene el país para cultivos orgánicos, en Colombia únicamente se está aprovechando menos del 1% de las tierras cultivadas y de acuerdo con Luis Betancur, aunque son cada vez más los productores que utilizan nuevos métodos ecológicos en este ámbito, “(...) el principal limitante del sector orgánico en el país es la ausencia de una política pública que fomente la producción” (Sectorial, 2021).

Para finalizar, está el plan territorial de Salud (PTS), “(...) instrumento estratégico e indicativo de política pública en salud, que permite a las entidades territoriales contribuir con el logro de las metas estratégicas del Plan Decenal de Salud Pública” (Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.), con este, se apunta a mejorar las condiciones de salud y desarrollo humano, identificando y apostando por estrategias que hagan de la salud un derecho justo y equitativo, disminuyendo enfermedades, en este caso relacionadas con la alimentación como por ejemplo la obesidad (Rey, 2020).

1.2.2.2 Económico. La economía colombiana se ha venido recuperando notablemente de la crisis del COVID-19, tanto así que, en el año 2022, tuvo un alza bastante significativa, en índices como el PIB, el cual presentó un crecimiento de 7,5% o en la pobreza, la cual tuvo una disminución, modesta, de 5 puntos porcentuales (Banco Mundial de Colombia, 2023) respecto al 2021, entre otros índices, y esto se dio gracias a aspectos como el fuerte consumo privado, los ahorros acumulados y créditos bancarios.

Sin embargo, a finales del año 2022 y comienzos del 2023 la economía tuvo un sobrecalentamiento al operar por encima de su potencial, trayendo consecuencias como la inflación acelerada que alcanzó el 13,1% a finales del 2022, otras causantes que produjeron el alza en este índice fueron la agresiva demanda interna, la pérdida de cultivos por las fuertes lluvias, y la depreciación del peso colombiano (Banco Mundial de Colombia, 2023), y a pesar, de que se espera

que durante el 2023 está mejore, lo más probable es que no logre acercarse hasta la meta propuesta hasta los años 2024-2025.

Por otra parte, en cuanto, a la variación de la economía en el país, se puede encontrar diferentes estadísticas, por un lado, el Fondo Monetario Internacional (FMI), pronosticaba un aumento en el crecimiento de la economía para Colombia de 2,2%, pero, a raíz de los cambios a finales del 2022, la proyección bajo a un 1,1%, otra proyección es del Banco de la República quien únicamente apostó por un aumento del 0,2% para el año 2023 y 1% para el 2024 (Solunion, 2023). Al hablar de la facilidad para hacer negocios, según una encuesta realizada por el Banco Mundial, Colombia ocupa el tercer puesto en América Latina y el 67 a nivel mundial, que, aunquees positivo en necesario tener presentes que persisten deficiencias en el comercio transfronterizo, el cumplimiento de contratos y pago de impuestos (Solunion, 2023).

Ahora, el sector de restaurantes y domicilios, es positivo respecto a ventas, sin embargo, acumula una inflación bastante alta de 18,7, lo que a su vez genera una presión en los costos, por ejemplo, en los últimos meses los precios de los insumos aumentaron 6 veces, y los restaurantes enfrentan la imposibilidad de aumentar sus precios en la proporción de sus costos, pues los clientes sentirían que estos cambios agresivos, por esto, muchos han tenido que limitar nuevos proyectos de expansión, entre otros (Portafolio, 2023). Además, según un informe presentado por el DANE el sector Restaurantes y Hoteles disminuyó 28 puntos porcentuales respecto al año anterior, esto, debido al aumento constante en el gasto que tienen que realizar los ciudadanos este sector, sin embargo, algo que rescatar es que en esta investigación se arrojó también que tanto las comidas rápidas como los “corrientazos” son aquellos platos que han tenido un aumento significativo (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Para finalizar, el sector de alojamiento y servicios de comida actualmente representa el

3,9% del PIB aportando \$56,7 billones de pesos en 2022, generando casi 1.500.000 de empleos, según datos del DANE, este sector es una oportunidad mayormente para los jóvenes, donde más del 30% son menores de 28 años (ANDI, 2023), esto, unido a la investigación realizada por América Retail, en donde presenta evidencia que al 78% de los consumidores colombianos se preocupan por su alimentación y al 65%, alimentarse bien con el objetivo de estar saludable (Trocel, 2020), son datos de gran importancia al momento de llevar a cabo el presente proyecto.

1.2.2.3 Social. En el área metropolitana de Bucaramanga, Santander, el informe de Calidad de vida realizada por el programa Bucaramanga Metropolitana Cómo Vamos BMCV, realizada a mediados de septiembre de 2022, presentó algunos datos sociales como que la tasa de robo de personas para el 2021 aumentó en un 65% a comparación del 2020, por otra parte, “Bucaramanga dispone de 4,11 metros por cada habitante; Piedecuesta, 3,46; Floridablanca: 1,38; y Girón: 1,03.” (Vanguardia, 2022), también la pobreza para el 2021 disminuyó aún hay una gran cantidad de personas en esta situación pues un año antes “Este comportamiento se agudizó en 2020, tras la pandemia, donde el 46,1% de la población subsistía con ingresos mensuales inferiores a la línea de pobreza (\$453.611), lo que equivale a 509.078 personas en situación de pobreza monetaria.” (Vanguardia, 2022), ahora bien, con respecto a los servicios públicos, de los cuales se harían uso en el proyecto, se determinó según esta misma investigación, que es necesario aumentar la cobertura, en especial de acueducto, aseo y alcantarillado, pues, solo cubren entre el 68% y 89%.

Con respecto al índice de precios del consumidor, el DANE para la territorial Bucaramanga presenta a abril de 2023 un IPC del 0,78% el cual este presenta el “Cambio (variación), en el precio de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país conocido como canasta.” (DANE, 2023) y en la encuesta anual de servicios EAS, para el 2019 con respecto el 2018, el sector de restaurantes tuvo un incremento positivo, aunque no tanto a comparación de los otros sectores como se presenta en la figura 1.

Figura 1.

Variación en el precio de bienes y servicios

Encuesta Anual de Servicios - EAS
Variación anual de los ingresos totales^a según dominios de estudio
Por departamentos
Año 2019/2018^P

Sección	Descripción	Antioquia	Atlántico	Bogotá D.C.	Bolívar	Cundinamarca	Santander	Valle del Cauca	Otros ¹	Total nacional
H1-H2	Almacenamiento y actividades complementarias al transporte, correo y servicios de mensajería	11,6	4,7	9,4	9,5	5,4	7,9	12,7	6,4	9,2
I1	Alojamiento	11,2	3,4	5,3	11,5	-1,4	8,8	9,7	7,2	7,7
I2	Restaurantes, catering y bares	14,0	-2,3	4,5	2,9	16,9	9,5	4,8	-4,6	5,4
J1-J2	Producción, distribución y exhibición de películas cinematográficas, actividades de programación y transmisión de televisión	19,4	11,7	4,7	17,1	8,8	10,2	11,4	15,6	7,7
J3	Telecomunicaciones	11,2	6,8	4,5	19,8	17,0	6,7	17,9	11,3	8,5
J4	Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	3,9	17,0	13,5	93,0	-66,8	11,1	28,2	21,1	12,2
LN	Actividades inmobiliarias y alquileres sin operario	12,2	1,9	7,6	-17,9	-0,8	20,1	-4,0	0,5	5,9
M1-M2	Actividades profesionales, científicas y técnicas (incluye publicidad)	14,7	4,0	2,9	-32,4	24,1	13,6	0,7	16,6	5,0
N2	Agencias de viaje	9,9	-4,6	5,2	19,0	18,9	9,7	24,6	4,8	7,6
N3	Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios	7,9	2,9	2,7	8,5	9,1	10,9	6,3	-2,2	4,3
N4-N5	Actividades administrativas, apoyo a oficina y otras de apoyo a empresas (incluye call center)	20,5	21,8	17,6	10,1	11,4	24,2	16,5	8,3	17,7
P	Educación superior privada	3,7	5,8	2,1	2,8	5,1	-0,5	4,1	6,2	3,4
Q	Salud humana	6,7	2,8	6,7	6,5	14,7	-1,8	3,1	5,1	5,3
R-S	Juegos de azar, actividades deportivas, recreativas y esparcimiento, otras act de servicios	11,3	-5,8	7,1	-0,4	0,9	6,5	6,0	12,1	8,1

Fuente: DANE - EAS

Nota: DANE. (Febrero de 2021). La información del DANE en la toma de decisiones regionales.

<chrome-extension://efaidnbmnmnibpcajpcglclefindmkaj/>

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/210204->

<InfoDane-Bucaramanga-Santander.pdf>

Finalmente, con respecto a los estilos de vida de los bumanguenses, para el 2020, más de 3.000 personas se estaban beneficiando de un programa de hábitos y estilos de vida saludable que consistía en la asistencia por parte del instituto de juventud, deporte y recreación a las diferentes comunas realizando actividades físicas “A los beneficiarios se les presta la orientación, con un grupo interdisciplinario, en aspectos como nutrición y fisioterapia. Sentimos que mejoran la calidad de vida y se elimina el sedentarismo. Todos pueden participar gratuitamente, agregó Rodríguez Gil.” (Alcaldía de Bucaramanga. 2020)

1.2.2.4 Tecnológico. Considerando que el modelo de restaurante que se está planteando principalmente es la creación de planes alimenticios y a su vez la preparación personalizada de estos alimentos, sin dejar a un lado el hecho de que esté abierto al público para dar a conocer la sazón y fomentar la alimentación saludable, se plantea una investigación tecnológica que está centrada en tres grupos, los cuales son en primer lugar todo lo que está relacionado con aquellas herramientas que permiten apoyar la creación de los planes alimenticios de la mano de los conocimientos de los profesionales en el tema junto a su difusión a los usuarios y control de cumplimiento, segundo los implementos requeridos en un restaurante que estén alineados en agilizar los procesos, mantener una buena higiene, alimentos inocuos, menús inteligentes, entre otros y finalmente todos aquellos sistemas necesarios en el ámbito empresarial y administrativo que permite la planificación, control, seguimiento y estandarización.

Con lo que respecta a aquellas herramientas que aportan a la creación de los planes alimenticios, sin quitar mérito a los conocimientos de los profesionales en nutrición y medicina, los cuales serán uno de los perfiles a tener en consideración en la estructura organizacional, en la actualidad existen unas básculas (instrumento convencional que mide la masa de un objeto y que es fundamental en cualquier consulta con un especialista en salud) llamadas Bioimpedancia o Bioeléctrica (BIA) que calcula el porcentaje de grasa, de músculo, masa magra o de agua presente en el cuerpo:

Las balanzas de bioimpedancia se basan en el hecho de que los tejidos grasos ofrecen mayor resistencia eléctrica que el agua de los músculos, huesos y vasos para calcular el porcentaje de grasa muscular. Por lo que los números de resistencia más altos suelen ser indicio de mayor porcentaje de grasa corporal. De esta manera, la balanza manda un impulso eléctrico a través del cuerpo que es recogido a la salida de este, el dispositivo mide

el tiempo requerido para atravesarlo (OMRON, s.f.)⁰

Por lo cual, partiendo de estos datos, el nutricionista podrá determinar qué tan alejado está cada persona de sus porcentajes ideales según las características de cada uno.

Otro proceso que se considera el futuro para diseñar las dietas personalizadas es la nutrigenómica, la cual, se genera el plan nutricional a partir de la genética de cada persona, pensando en evitar posibles enfermedades, ya que se plantean con base a condiciones metabólicas y bioquímicas individuales, lo cual “La labor del futuro nutricionista (...) estará enfocado en la genómica nutricional, es decir, en el conocimiento molecular de la nutrición para la prevención de enfermedades futuras generadas por la genética.” (Red de universidades Anáhuac, 2020).

Conrelación a esto, se podría trabajar de la mano de las impresoras 3D que producirían alimentos modificados nutricionalmente según las necesidades que se requieran, satisfaciendo a los usuarios con mayor precisión y se asegura la disminución del desperdicio en la preparación de este, sin embargo, el tiempo de preparación aumentaría y debe tenerse cuidado en seleccionar productos frescos para su preparación, aunque de una u otra manera “Hay muchos factores que afectan las necesidades nutricionales de cada individuo y es difícil tener un menú personalizado para cada persona debido a las limitaciones en los métodos de procesamiento actuales.” (El país, 2020) como lo manifiesta Evelyn Ong, gerente sénior del proyecto que nació en Asia en el Centro de recursos e innovación alimentario en conjunto con Singapore Polytechnic y Enterprise Singapore.

Durante el proceso de mejorar los hábitos de alimentación saludable, otro factor que se debe considerar para evaluar el cumplimiento de los objetivos es el monitoreo de las comidas ingeridas, de esta manera, existen como una opción los aplicativos móviles que al ingresar los alimentos en la app, indica la cantidad de calorías consumidas junto al desglose de la cantidad

porcentual de carbohidratos, grasas y proteína, por lo tanto, una opción podría ser la creación propia de esta donde también puede ser canal de comunicación de los planes nutricionales o hacer uso de las ya existentes, seleccionando la que sea más fácil de operar y que arroje datos relevantes para el correcto monitoreo, unos ejemplos de estos programas son Food Planner, Nooddle, LifeSum, Fatsecret, Myfitnesspal, entre otras.

Con relación a esto, ya que la idea de negocio considera tener el restaurante abierto al público, como ejemplo, se encuentra en la investigación, una opción que tiene el restaurante McDonald's sobre la calculadora nutricional de las comidas que se encuentran en su carta, como se muestra en la figura 2, lo que permite que las personas conozcan la cantidad de calorías consumidas, por lo tanto, es una iniciativa que se puede tomar de referencia para incluirla en el restaurante.

Figura 2.

Calculadora nutricional de comida, McDonald's



Nota: McDonalds. (s.f.). *Calculadora nutricional.* <https://www.mcdonalds.com/us/es-us/about-our-food/nutrition-calculator.html>

Desde un punto de vista más centrado al servicio del restaurante, donde diariamente se tendrá que cocinar comidas diferentes y que el objetivo está centrado en facilitar e impulsar a la adaptación de las personas a un hábito de alimentación saludable, debe esta estar centrada en la agilidad, higiene y motivación.

En lo que respecta a este último ítem, se encuentra un producto innovador en el mercado el cual es un tenedor que controla la ingesta, utensilio que podría hacer parte del restaurante o que se pueda adquirir con los planes alimenticios, estos por su parte controlan la velocidad con la que una persona ingiere los alimentos, mejorando a la digestión y reducción en la cantidad de comida que se consume, “Este dispositivo nos alerta con una ligera vibración cuando comemos demasiado rápido para optimizar nuestra ingesta de alimentos y, unavez terminada la comida, vuelca la información en un programa que nos ayudará a comer más despacio y a mejorar nuestra alimentación.” (Roche plus, 2022)

Para cerrar la investigación en el ámbito tecnológico, cabe aclarar que hay una infinidad de elementos que se pueden implementar en la operación, pero que lo mencionado anteriormente es lo que está hoy a la vanguardia y que podría ser lo primero que se adquiriera o implemente en el restaurante.

Finalmente, está lo relacionado con los temas más empresariales, los cuales son esos sistemas que apoyan el control interno de la empresa, como lo es el CRM, el cual está enfocada en estrategias en caminadas a la relación con los clientes, el ERP que permitirá planificar los recursos empresariales generando una automatización en los procesos, el MRP que es un software que también planifica, pero el proceso de producción y un sistema de costos que como su nombre lo dice permite tener control de los costos.

1.2.2.5 Ecológico. En un restaurante, lo que por lo general se genera es una gran cantidad de residuos que se deben gestionar, “En Colombia se producen cerca de 12 millones de toneladas de residuos al año de los cuales se podría aprovechar el 70 %, sin embargo, se reutiliza apenas el 17%.” (Universidad Nacional de Colombia, 2021) además “La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO) estima que el 6% de las pérdidas mundiales de alimentos se dan en América Latina y el Caribe y cada año la región pierde o desperdicia alrededor del 15% de sus alimentos disponibles.” (BID, 2016), estos van desde residuos grasos, orgánicos, reciclables o no reciclables.

Entre otros, los cuales se derivan de las diferentes actividades que se realizan en este, donde se debe identificar en qué momento y qué es lo que se genera para plantear estrategias de manejo ambiental, pues estos residuos en su mayoría generan costos, pero también hay otro porcentaje que se puede aprovechar si se tiene identificado la manera adecuada de realizarlo, partiendo de la implementación de unas buenas prácticas de manufactura (BPM), capacitaciones al personal, inclusión de insumos amigables con el ambiente, entre otros con aras de evitar a futuro afectaciones considerables al entorno, el cual incluye a las personas como evitar contagios o enfermedades y al medio ambiente.

En la identificación de las actividades que realiza el restaurante para poder determinar en cada una cuál es el residuo que se genera, aunque el desarrollo como tal de este ítem se realizará posteriormente con los flujogramas de los procesos y en el capítulo de impacto ambiental y social, la investigación permitirá conocer cuáles son estas actividades frecuentes en un restaurante, que se deben considerar en la planeación del modelo de negocio.

En el desarrollo del proyecto Piloto de Innovación Financiera de Asobancaria, donde “Su finalidad es el desarrollo de estrategias que permitan mejorar el acceso y uso de los servicios

financieros transaccionales, de ahorro y de crédito. También aborda los temas de transformación digital de la banca e innovación estratégica.” (AsoBancaria, s.f.) en el 2019, plantea un documento sobre Riesgos Ambientales y Sociales en Hoteles, Restaurantes y Estaciones de servicio, donde define las siguientes actividades y el impacto de los residuos generados de estos segundos presentadas en la figura 3:

Figura 3.

Impacto de los residuos generados por las actividades de restaurantes



Nota: Cárdenas, H. (2019). *Riesgos ambientales y sociales en hoteles, restaurantes y estaciones de servicio.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2020/10/Riesgos-Ambientales-y-Sociales-sector-Hoteles-restaurantes-y-EDS-1.pdf

Además de esto, el prestar un servicio de delivery genera un costo más junto a residuos no aprovechables por los empaques y la emisión de gases contaminantes por parte de estos envases o de los vehículos que realizan el transporte del restaurante a la casa de cada cliente. “Científicos australianos calcularon que solo el packaging de un solo uso de todos los envíos realizados en aquel país durante 2019 sumaba la friolera de 5.600 toneladas de CO2 al año.” (El país, 2022) Como se mencionó, una de las soluciones principales es la capacitación o conocimiento en el tema de tipos y manejo de residuos, en la búsqueda, como se evidencia en la figura 4, se encuentra el

siguiente resumen de la clasificación, el cual ayudará a separar cada uno de los restantes y que según el tipo se dará un manejo diferente, “La parte principal de la estrategia de gestión de residuos en un restaurante es la separación en cuatro grupos: reciclables, orgánicos, grasos y no reciclables o basura.” (American Express, 2019).

Figura 4.

Clasificación de residuos



Nota: American Express. (5 de noviembre de 2019). *Cómo llevar a cabo la gestión de residuos en un restaurante.* <https://www.americanexpress.com/es-mx/negocios/trends-and-insights/infographics/llevar-gestion-residuos-restaurante/>

En cuanto a las formas de manejo ambiental, debe tenerse claro el color de bolsas en las que se deben colocar los residuos, ya que hay un código específico para aprender a diferenciales, “Minambiente expidió la Resolución No. 2184 de 2019, mediante la cual empezará a regir en el 2021, el código de colores blanco, negro y verde para la separación de residuos en la fuente (...)” (Ministerio de ambiente, s.f.), de esta manera, se define que el color blanco será utilizado para aquellos residuos aprovechables o reciclables, el color negro de la bolsa para los no aprovechables

los cuales por lo general hace referencia a los empaques y que su impacto se puede disminuir con la implementación de envases ecológicos, el verde para los orgánicos aprovechables que con estos posteriormente se puede compostar, el cual es el proceso que tiene como finalidad utilizarse como fertilizante o aquello que mejora las características del suelo (representado en la figura 5), ya que “Se debe tener en cuenta que destinar residuos orgánicos a la basura es uno de los mayores generadores de gases de efecto invernadero en el mundo. Por ello, es importante que los restaurantes desarrollen compost (...)” (Jc Magazine, s.f.) y en cuanto a los residuos grasos, no deben verterse en los alcantarillados y deben reciclarse en botellas selladas a empresas que estén autorizadas para su manejo “Estos residuos no pueden terminar vertiéndose al sistema de alcantarillado ya que son altamente contaminantes. Terminarían en ríos y embalses y tienen una gran capacidad para contaminar el agua” (Blog ESAH, 2020)

Figura 5.

Código de colores para la separación de residuos en Colombia



Nota: Ministerio de Ambiente. (s.f.). *Gobierno unifica el código de colores para la separación de residuos en la fuente a nivel nacional.* <https://archivo.minambiente.gov.co/index.php/noticias-minambiente/4595-gobierno-unifica-el-codigo-de-colores-para-la-separacion-de-residuos-en-la->

fuente-a-nivel-nacional

Otra implementación que aporta a una buena gestión de los residuos es el manejo de buenas prácticas de manufactura, ya que con estas se van a evitar contaminaciones, enfermedades o plagas en el sitio, al igual que es un proceso amigable con el medio ambiente y evita reprocesos. Además, las BPM son un requisito que todo establecimiento que comercialice alimentos debe implementar “Las BPM en Colombia se contemplan dentro de la Decreto 3075 de 1997 por lo cual se consideran como normativas de ley, y su cumplimiento es obligatorio para todos los establecimientos que fabrican y/o comercializan productos alimenticios para consumo humano.”(Clay, s.f.).

Estas para mantener las condiciones sanitarias adecuadas para asegurar la seguridad alimentaria, se centra en cada parte del proceso que se le va a terminar entregando u ofreciendo al usuario, determinando los pasos o métodos a realizar para entregar un producto de calidad según lo que solicita el INVIMA “Estas prácticas se encargan de investigar cada uno de los procesos para identificar los factores de riesgo más latentes como la contaminación cruzada en la manipulación de alimentos, adulteración, envasado y etiquetado erróneo.” (Clay, s.f.)

1.2.2.6 Legal. El negocio por plantearse en el área metropolitana de Bucaramanga, Santander, se debe acoger a las normativas colombianas y en el caso de creación de empresa que comercializa alimentos en un establecimiento, se puede centrar la investigación en tres secciones como la normativa para creación de empresa, la normativa para la venta de alimentos para el consumo humano y lo que tiene que ver con la apertura de un sitio físico en el cual se prestará el servicio de restaurantes. Cabe aclarar que en el capítulo legal que se encontrará más adelante, tendrá la profundización específica del plan de negocio en materia, pues en esta primera parte se establecen los ítems para tener en cuenta y su respectiva idea principal.

En cuanto a la primera parte de la investigación, para la creación de empresa, se debe considerar primero que el nombre que tenga la empresa no la tenga ningún otro negocio para evitar la homonimia, lo cual la Cámara de Comercio asegura que no haya repetido el mismo nombre para evitar sanciones legales por confusiones “Verifique si el nombre que quiere ponerle a su empresa está disponible, es decir, que ninguna otra empresa en Colombia lo haya registrado anteriormente.” (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s.f.), posterior a esto se puede realizar el registro de la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) definiéndose la marca como “Aquellos signos que sean perceptibles por los sentidos, como las palabras, las imágenes, las formas de los productos y hasta los sonidos.” (SIC, s.f.).

Igualmente es necesario realizar el trámite del RUT o registro único tributario tramitado por la DIAN donde en el caso de una persona jurídica “Es una entidad creada legalmente, con capacidad de adquirir obligaciones y derechos, que requieren un NIT para cumplir con obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias e internacionales ante la DIAN.” (DIAN, s.f.) y en relación con esto también deben considerarse los impuestos a pagarle según la ley como el impuesto de renta (30%), impuesto al valor agregado IVA (19%), retención en la fuente, el ICA, impuesto al patrimonio, impuesto al consumo y gravamen a los movimientos financieros o 4 por 1.000. En el caso de un restaurante debe tramitarse el registro mercantil que se realiza ante la Cámara de Comercio, el cual

Es el registro que deben hacer los comerciantes (personas naturales y jurídicas) y los establecimientos de comercio en las cámaras de comercio con jurisdicción en el lugar donde van a desarrollar su actividad y donde va a funcionar el establecimiento de comercio para dar cumplimiento a una de las obligaciones mercantiles dispuestas en el Código de Comercio (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.)

Respecto a la normativa de comercialización de alimentos, esta va enfocada en velar por la inocuidad de los alimentos, evitando propagación de contagios y que sean aptos para el consumo lo cual la resolución 2674 de 2013 rige los registros sanitarios y la implementación de las buenas prácticas de manufactura (BPM) en relación con este la ley 9 de 1979 que son las normas sanitarias, la resolución 666 de 2020 estipula el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y manejar el COVID-19, el decreto 1575 de 2007 establece el sistema de protección y control de la calidad del agua, entre otros.

Lo correspondiente a los trámites legales que deben hacerse cuando se hace la apertura de un establecimiento y en especial de un restaurante, deben considerarse según la revista la barra (2023), los permisos y licencias (licencia de funcionamiento expedida por la alcaldía, licencia de salud emitida por la Secretaria de Salud, permiso ambiental otorgado por la Corporación Autónoma Regional CAR y cumplimiento de normas técnicas por el cuerpo de bomberos), también los requisitos estructurales que cumplan con la sanidad, certificados por parte de los empleados para la manipulación de los alimentos, deben tener estos mismos los beneficios por ley y tener un contrato específico.

Finalmente, enfocado al espacio debe existir el área de almacenamiento de alimentos, de cocción, de preparación de alimentos, recolección de alimentos y una zona de lavado de vajilla y eliminación de residuos.

1.2.3 Análisis del Microentorno

1.2.3.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores. Desde el inicio de la pandemia de COVID-19, debido a las recomendaciones generales que se dieron de especialistas para evitar el contagio estaba la buena alimentación y el ejercicio constante, hecho que gran parte de la población adquirió y, por lo tanto, ha incrementado la demanda de este nicho de mercado, lo que ha generado que sean aún más los restaurantes que ofrezcan en su menú platos saludables, donde según datos de Domicilios.com respecto al 2019 y 2020 el nivel de consumo de la categoría saludable creció un 9,5%, pues el director de marketing Carolina Jaramillo afirmó que “Durante los períodos de aislamiento nos convertimos en un aliado para que diferentes restaurantes y grandes superficies pudieran ofrecer a los ciudadanos una variada opción de alimentos, entre ellos comida saludable” (Vanguardia, 2021).

Incluso abren sus puertas en las horas de la mañana para ofrecer el servicio de “brunch” como lo ha implementado el famoso restaurante Colombiano Crepes & Waffles, lo cual la competencia aumenta, ya que en el planteamiento del modelo de negocio está la opción de poder adquirir desayuno, almuerzo, comida y merienda.

Otro factor es el auge de los emprendimientos, los cuales estos pueden operar sin realizar ninguno de los trámites legales empezando y son por lo general desde su lugar de residencia pues no consideran necesario abrir un establecimiento, ya que ha habido preferencia de adquirir los alimentos a domicilio, “Según el estudio, el 40 % de los colombianos dijo haber pedido comida a domicilio, 68 % lo hizo contactando directamente al restaurante” (La barra, 2023). Esto hace que los gastos iniciales de la apertura del negocio disminuyan considerablemente, situación contraria al plan de negocio que, aunque pretende incluir el servicio de delivery, también se considera abrir un espacio físico para el público.

1.2.3.2 Rivalidad entre Competidores Existentes. En cuanto a los competidores existentes se puede primero recordar que el plan de negocioplantea un restaurante que ofrezca opciones de comidas saludables, pero primordialmente es el servicio de adquirir los alimentos con base a una dieta personalizada, lo cual al realizar la búsqueda se tiene que en Bucaramanga según la Cámara de comercio para el 2022 existían 6.400 restaurantes formales y “Solo en los primeros cuatro meses del 2022 se crearon en Santander 483 empresas dedicadas a la gastronomía, las cuales están generando cerca de 238 empleos en la región” (Vanguardia, 2022).

Pero, respecto a restaurantes saludables que ofrezcan este servicio de dar el plan alimenticio junto a la opción de adquirir ahí mismo los alimentos, no fue posible encontrar este tipo de negocio en la ciudad, sin embargo, al hacer el conteo en la búsqueda en la web (sección de sitios y Tripadvisor) y de recorrer la ciudad junto a consultar por voz a voz, se encontraron aproximadamente 100 restaurantes saludables que ofrezcan las comidas principales como lo son Magnato, Rincón Verde, Albahaca, Oh My Bowl, Eat Well, entre otros, pero como se mencionaba anteriormente, hay restaurantes que aunque su principal comida no sea algo saludable, si han incluido por lo menos una opción de estas en su menú.

1.2.3.3 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos. Con lo que respecta al servicio de adquirir los planes alimenticios, está la posibilidad de que acudan ya sea a planes de entrenadores personalizados que aunque no le den la opción de preparar los alimentos, si entregan estos planes junto a un plan de entrenamiento, también pueden asistir a los nutricionistas del sistema de salud, donde por ejemplo, quienes tengan prepagadas pueden tener una cita con estos de manera rápida y con un precio menor a lo que sería uno particular, aunque es otra opción si es a quien acuden desde hace mucho tiempo o tienen la posibilidad de pagarlo.

Ahora bien, con lo que tiene que ver con los alimentos, existen restaurantes con menús del

día balanceados que pueden estar cerca al lugar de trabajo o estudio, que hace que tener que depender de tener que recoger las comidas o esperar el envío, opten por no adquirir un plan personalizado y simplemente comer saludable, pero sin tener ningún objetivo en específico.

1.2.3.4 Poder de Negociación del Proveedor. Los proveedores principales serán los que ofrezcan alimentos frescos en especial proteínas y vegetales, seguido de todos los insumos de aseo y de los empaques para el servicio de domicilio, lo cual para este último se acuden a imprentas que a mayor cantidad de cajas adquiridas menor es el precio unitario, en este caso al ser negocios locales permite que la negociación con estos sea más fácil a comparación de almacenes de cadena que vendan en grandes cantidades, los cuales son opciones para adquirir los alimentos e insumos de aseo, donde en el área metropolitana de Bucaramanga, se encuentra por el anillo vial Alkosto, Makro, o PriceSmart, pero donde no se puede negociar precios porque son fijos o no se podría hacer una requisición personalizada.

También, existe la opción de acudir a las plazas de mercado, tiendas naturistas, graneros o tiendas multi marcas de mercado fit, donde puede existir la posibilidad de negociar con el proveedor la cantidad-precio.

1.2.3.5 Poder de Negociación del Cliente. El servicio que van a adquirir los clientes será especialmente los planes alimenticios y los alimentos de acuerdo a este, de esta manera, se puede negociar con los clientes en cuanto a la cantidad de alimentos que deseen adquirir en el día y de acuerdo a esto, se pueden crear paquetes de precios, o plantear estrategias que faciliten la adquisición de estos o disminución en el costo como por ejemplo plantear la recogida de las comidas en un horario específico que pueda adquirirlas todas de una vez, o que al momento de recoger sean en portas personales que no incurra en el costo del empaque y hasta se podría ofrecer la programación de rutas en la entrega de las comidas que haga que disminuya el costo del envío. Se resalta que este mercado lo que busca es un producto de calidad que no afecte su salud y antes contribuya a mantener hábitos saludables evitando posibles enfermedades o contribuyendo a los objetivos de cada uno con relación al ejercicio que realizan, por lo tanto, el precio se podría decir que pasa a un segundo plano, ya que, es primordial el contenido nutricional, pero que es materia de investigación para el estudio de mercados determinar si es lo correcto.

De los colombianos que tienen preocupación por bajar de peso, 57% quiere lograrlo cambiando su dieta, 78% informándose mejor sobre el contenido nutricional de las etiquetas de los productos que consume y 84% buscando alternativas alimenticias con componentes locales, naturales y orgánicos. De ahí que, según Nielsen, siete de cada 10 consumidores quieren ver más productos en el mercado con ingredientes completamente naturales (La república, 2018).

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Definir el plan empresarial del restaurante saludable, permitiendo establecer la viabilidad de este junto a los elementos fundamentales en todas las áreas de negocio, logrando estandarizarlos por medio de herramientas y conocimientos teóricos y educativos.

2.2 Objetivos Específicos

Realizar el análisis del entorno que permita definir la factibilidad de la creación del restaurante saludable en el área metropolitana de Bucaramanga a través del análisis PESTEL y fuerzas de Porter.

Analizar resultados de una encuesta y entrevistas que logre conocer el mercado, obteniendo información de fuentes primarias sobre la perspectiva del modelo de negocio y tomar de referencia elementos claves para definir el plan con base al perfil del cliente.

Generar un plan de mercado, alienados a los resultados obtenidos en la encuesta y con una investigación de fuentes secundarias (sobre la competencia), logrando formular estrategias de captación de clientes.

Estandarizar los procesos del restaurante teniendo en cuenta componentes específicos del modelo de negocio, para así crear los flujogramas, Lay out de las instalaciones y el menú abierto al público.

Establecer la estructura organizacional junto con las funciones, responsabilidades y salarios de cada colaborador, todo esto mediante un organigrama y tablas de contenido sobre diseño de perfiles que permitan el reclutamiento apropiado y un presupuesto de nómina.

Realizar una investigación bibliográfica sobre leyes y normativas para dar cumplimiento

al asunto legal en Colombia sobre la producción y venta de alimentos en un establecimiento físico, considerando a su vez todo lo que tiene que ver con la constitución de una empresa, evitando demandas y posible cierre de este.

Definir el impacto ambiental y social que puede llegar a tener la puesta en marcha del restaurante saludable, mediante la herramienta de la matriz de Leopold, planteando estrategias y acciones que contrarresten los efectos negativos.

Generar los estados financieros para los próximos cinco (5) años de operación, para conocer en primer lugar la inversión que se necesita para dar iniciación al proyecto, posteriormente entender el comportamiento monetario anualmente y definir si es o no viable.

Establecer elementos estratégicos de la empresa como la misión, visión y valores con base a un análisis DOFA y modelo CANVAS.

3. Marco Teórico

A continuación, se presentan los conceptos obtenidos de fuentes secundarias a tener presentes para entender el documento del plan de negocios, teniendo a consideración cada apartado del proyecto y ordenados en orden alfabético:

Balance general: Se presenta en el análisis financiero correspondiendo a un “(...) documento contable financiero que refleja la situación económica y patrimonial de la misma en una fecha determinada; lo que en términos contables se conoce como imagen fiel” (BBVA, 2023).

Canvas: Herramienta que permite tener un panorama general sobre el estado y relación de los factores que engloban a la idea de negocio:

Es una herramienta de gestión estratégica que te permite conocer los aspectos clave de tu negocio: cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de tu organización para reconocer las deficiencias y analizar el rendimiento (Hubspot, 2023).

DOFA: Determina los elementos propios de la empresa y aquello externo que no puede controlar pero que la afecta o beneficia:

DOFA son las siglas de Debilidad, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que constituyen los elementos alrededor de los cuales se va a desarrollar el análisis. (...) permite a quienes la realizan mirar la situación que quieren analizar desde una perspectiva externa y más objetiva. El objetivo, por tanto, de esta herramienta es el de identificar tanto los puntos débiles, como las oportunidades (Cyberclick, 2023).

Estado de resultados: “(...) se presenta la forma en que la empresa ha logrado sus resultados financieros o contables, que puede ser una utilidad o una pérdida.” (Gerencie, 2022)

Flujograma: Instrumento que representa el diagrama de los procesos

Un flujograma o diagrama de flujo es una herramienta gráfica que representa visualmente un proceso o un algoritmo. Es muy utilizado en los campos de la informática, la economía, la industria e incluso la psicología, para organizar de un modo simple las decisiones involucradas en algún tipo de proceso (Concepto, s.f.).

Lay Out: Distribución de los espacios y objetos en un lugar determinado “La palabra layout sirve para hacer referencia a la manera en que están distribuidos los elementos y las formas dentro de un diseño.” (Significados, s.f.)

Marketing Mix:

(...) es el conjunto de herramientas que ayudan a una empresa a alcanzar sus objetivos y a tomar mejores decisiones de mercado. A través de diferentes variables, se realiza un esfuerzo conjunto para influir en los consumidores y motivarlos a elegir un producto o servicio determinado (Hubspot, 2023)

Matriz de Leopold: Herramienta para estudiar el impacto ambiental en la puesta en marcha de un plan “(...) procedimiento para la evaluación del impacto ambiental de un proyecto de desarrollo y, por tanto, para la evaluación de sus costos y beneficios ecológicos (Leopold et al., 1971). Esta evaluación constituye una Declaración de Impacto Ambiental (DIA).” (Ponce, s.f.)

PESTEL: Forma de realizar el estudio del macroentorno que repercute en un proyecto:

El Análisis PESTEL es una herramienta que te ayuda a definir el análisis macroeconómico de tu empresa de manera estratégica. PESTEL es el acrónimo de los diferentes tipos de factores externos que afectan al negocio como son los siguientes: Política, Economía, Sociedad, Tecnología, Ecología, Legalidad) (Simla, 2021).

4. Estudio de Mercados

Como se mencionó en la justificación del proyecto, hay una necesidad de querer mantener la ingesta de alimentos saludables a toda costa, aun cuando los propósitos de cada persona son diferentes, pues:

El 33% de los latinos ingiere alimentos saludables, el 61% asume que lo hace para tener una dieta más sana, el 56% para cuidar su peso, el 42% por recomendación médica y un 25% para darse el gusto con otras cosas, son cifras que arrojó un estudio realizado por Kantar Worldpanel (The food tech, 2020).

Lo que demuestra que hay un mercado para complacer, pues, aunque se mantenga este comportamiento, muchas personas no son constantes por las diferentes razones expuestas anteriormente como falta de conocimiento, tiempo, pereza, entre otros, no pudiendo cumplir con lo estipulado y, por lo tanto, desertan de seguir con estos planes, de esta manera lo que se busca con este plan de negocio es impulsar la asistencia a los especialistas, facilitándoles el cumplimiento de la ingesta de sus comidas con la preparación de estos y poder cumplir con sus objetivos, pues se tienen mitos y creencias de que “Mucha gente todavía cree que el ir al nutriólogo es sinónimo de privación o castigo” (Unitec, 2022).

A pesar de lo anterior, se quisiera profundizar más sobre el comportamiento de los bogotanos sobre el interés en la alimentación saludable, adquisición de alimentos en empresas locales y la asistencia de estos al nutricionista que son los focos de la investigación, pero debido al poco interés de entidades como el DANE, quien es el principal responsable de las estadísticas oficiales de Colombia, no es posible tener cifras exactas de estos, pues lo que existe es, por ejemplo, la encuesta de micronegocios del año 2021, donde la investigación aunque está enfocada

a los emprendimientos, no menciona el consumo sectorialmente de los colombianos, solo se tiene por medio de la Encuesta anual de comercio (EAC) del 2021, del DANE, que “El comercio al por mayor presentó la mayor participación del consumo intermedio (54,2%), seguido por el comercio al por menor (38,5%) y el comercio de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios (7,3%).” (DANE, 2021). Pero no es específico el sector de restaurantes y mucho menos en cuanto a la categoría de lo saludable.

Con lo que respecta al consumo de la población en emprendimientos del área metropolitana de Bucaramanga, en el 2022, Santander se consideró uno de los mejores mercados para emprender, para el primer trimestre de ese año, se registró la creación de 4.461 empresas, “Cabe resaltar que los sectores con mayores registros han sido comercio con un 46,1%, y el sector servicios con un 20,9%, seguido de alojamiento y servicios de comida con un 13,5%.” (Vanguardia, 2022). Esto demuestra que es una región, que después de investigaciones preliminares, ha sido un escenario factible para la implementación de diferentes modelos de negocios.

En especial, respecto al sector de restaurantes, aunque no se encontró en la investigación un modelo de negocio al igual al que se está planteando, se determinó en el 2021, por medio del líder global Edenred FOOD Colombia, en su primera edición de barómetro, los hábitos de alimentación saludable, donde Colombia ocupa la mayor demanda de platos más saludables, pues “El 92% de los colombianos encuestados hizo énfasis en la importancia de que los restaurantes incluyan opciones saludables en sus menús como: productos frescos y recién elaborados, variedad de ensaladas y frutas y opciones veganas o vegetarianas.” (LatinPyme, 2021). Por lo anterior, la población colombiana, ha potencializado la necesidad de mejorar sus hábitos alimenticios, demostrando el amplio mercado a abarcar, aún a nivel nacional.

El capítulo de la investigación de mercados estará seccionado en tres partes, donde

inicialmente se definirán las consideraciones éticas para tener en cuenta en la obtención de información de fuentes primarias y posteriormente estarán los subcapítulos de una investigación cualitativa como lo es la entrevista y una cuantitativa en el caso de una encuesta, cada una con su planeación, metodología y análisis de resultados. Cabe aclarar, que la entrevista es una apertura a la investigación cuantitativa, donde se esperan obtener mayor cantidad de datos, se podría decir que la investigación cualitativa es guía para la formulación de la encuesta. Lo que se espera de este estudio es determinar cuáles factores deben considerarse en la propuesta de valor, si es una propuesta atractiva para la población del área metropolitana de Bucaramanga, Santander e identificar las oportunidades que pueden surgir de la idea de negocio.

4.1 Consideraciones Éticas

Con base al marco de referencia se resaltó que en algunos trabajos de grado investigados definían las consideraciones éticas, lo cual se quiere realizar el énfasis de la importancia de obtener los datos de las fuentes primarias de una manera legal y respetuosa, lo que permita llegar a un estudio transparente con un proceso de calidad, por lo tanto, se acoge a la normativa de tratamiento de datos personales y al principio de respeto a las personas por llevarse a cabo una entrevista y encuesta.

4.1.1 Tratamiento de Datos Personales

La normativa vigente de protección de datos personales se rige por el decreto 1377 de 2013 que reglamenta la ley 1581 de 2012, por lo tanto, se crea el apéndice C, para la aprobación de los participantes de la entrevista y se realizará el mismo procedimiento, pero de manera digital para la encuesta que se difundirá por redes sociales. Dentro de este se dejará claro que todo tiene un fin académico, que los datos personales suministrados son mínimos, aunque el autor se hace cargo del uso indebido que se pueda llegar a hacer con estos, pues se guardará de manera digital y física con

contraseña para el acceso, y que la finalidad es conocer al mercado de interés.

4.1.2 Principio de Respeto a las Personas

El realizarse un encuentro presencial con las personas a entrevistar nace la necesidad de recordar que estas no están obligadas a contestar si no lo desean, pues, cada uno es libre de dar la información, sin embargo, siempre debe mantenerse el respeto por cada una de estas y evitar herir susceptibilidades, cada opinión tiene relevancia y no se puede interferir en querer cambiar la opinión de los demás porque esa es la finalidad de la investigación, conocer cómo se siente y que es lo que quiere la población.

4.2 Entrevista

Iniciando la investigación de mercados, la cual busca recopilar y aprovechar la información de un grupo específico para poder plantear estrategias en la empresa, encaminadas a orientar los productos o servicios según lo que desea el consumidor o posibles clientes, se opta por empezar con una investigación cualitativa como lo es la entrevista, la cual “(...)Mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos.” (García et al., s.f.) es decir, que permitirá definir puntos claves que deben seguir investigándose y, por lo tanto, plantear posteriormente de una forma más completa y objetiva la estructura de la encuesta como investigación cuantitativa, obteniendo muchos más datos del grupo de interés.

4.2.1 Diseño y Metodología de la Entrevista

Para llevar a cabo la entrevista, se tiene en consideración el lugar donde se va a desarrollar este tipo de investigación, debido a que la propuesta de valor es un restaurante saludable donde las personas pueden adquirir planes nutricionales junto con los alimentos preparados con base a estos o simplemente adquirir los alimentos de la tienda, se determinó identificar un lugar similar en la

ciudad de Bucaramanga, que permita dar la sensación de estar en un ambiente relacionado con el tema de investigación para poder obtener información sobre la percepción y sentidos de la persona, recolectando a su vez datos sobre la competencia.

Por lo anterior, se eligió el restaurante Rincón Verde, ubicado en la calle 52 #31-58 en el barrio Cabecera de Bucaramanga, Santander, un establecimiento de comida saludable abierto al público de 8 am a 9 pm, donde ofrecen servicio de desayuno, almuerzo, comida o merienda, por lo tanto, es el lugar que más se asimila a la propuesta de valor y la más recomendada por el voz a voz al momento de seleccionar el lugar en cuanto a que mantienen la línea de saludable, con un sabor rico y abierto al público para obtener de allí todas las comidas del día, sin embargo, no cuentan con el servicio para los clientes de adquirir los alimentos establecidos en un plan alimenticio o que muestren los macros de las comidas.

Consecuentemente, dentro de las estructuras que puede tener una entrevista, están las estructuradas donde existe una planificación en las preguntas que se desarrollaran en secuencia, la semiestructuradas que permite que las preguntas sean más abiertas, pudiendo relacionar más de un tema en la respuesta y las no estructuradas o abiertas no requiere una preparación previa del guion, pero si aplicar estrategias que no permitan desviar el tema de interés. Por lo anterior, se selecciona una entrevista semiestructurada debido a que la finalidad de la entrevista es poder obtener la mayor cantidad de información y esto se logra dándole el espacio de que los participantes puedan expresar sus opiniones libremente, sin ser psico rígidos en limitar las respuestas como lo sería con una metodología estructurada o desorganizada con una no estructurada.

La metodología se presenta en el apéndice A, junto con las preguntas que se realizaran, las cuales estarán segmentadas en los tópicos de los cuales se quiere obtener más información, el tiempo estimado será de 2 horas y participaran dos personas, lo que permitirá que no se disperse o

se haga aburrida la conversación y estas personas tengan el tiempo suficiente para expresar todo lo que opinan. Igualmente, se encontrará la evidencia fotográfica de que se realizó la actividad y de las comidas seleccionadas.

4.2.2 Análisis de los Resultados de la Entrevista

Antes de comenzar, las participantes firmaron el consentimiento de tratamiento de datos encontrado en el apéndice B. Con respecto a los precios del sitio, teniendo en cuenta que el pedido realizado por las entrevistadas fue de un açai bowl y un panini de pollo podría considerarse como una comida de desayuno o merienda costando alrededor de \$23.000 sin bebida, lo que deja en claro que no fue necesario o indispensable una bebida para su ingesta o podría suponerse que los precios de lo que pidieron eran según el presupuesto que tenían. Las dos participantes no cuentan actualmente con un plan alimenticio, pero si están dispuestas a adquirirlo aun cuando no tienen alguna enfermedad, pues, simplemente, al final de la actividad, las dos están de acuerdo con que es interesante un restaurante que se enfoque en sus necesidades de la mano de un experto. Por otra parte, llamo la atención los ingredientes que el restaurante rincón verde utilizó, que este presenta una variedad de opciones en la carta, pero que a la final les hubiese parecido interesante que este tuviera información nutricional de sus comidas.

En relación sobre las causas de por qué no preparan las comidas de acuerdo con un plan alimenticio, se evidencia y se rectifica que es por la falta de tiempo o de pereza, ya que, aunque una de estas manifestó tener conocimientos, no lo aplica en su diario vivir, pero que es el almuerzo la comida que emplea mayor tiempo y, por lo tanto, sería la que buscarían comprar recogiéndola en el lugar, pero no todos los días o dependiendo del precio, buscando un sabor rico, de calidad y que los ingredientes que utilicen sean saludables. De esta manera, les llama la atención si pudieran tomar el plan alimenticio formulado por un experto con un restaurante que además de esto, les

ofrece la preparación de los alimentos y un seguimiento según el plan, pues, no conocen ningún restaurante similar que les ofrezca este servicio con un presupuesto de \$300.000.

Finalmente, los sabores del restaurante les pareció rico, resaltando que la presentación les llamó la atención junto a la frescura de los alimentos, determinando que el precio estuvo acorde a lo que les sirvieron, que uno de los restaurantes saludables que resalta una de ellas es Oakberry y Zalus aunque al analizarlas son más enfocadas a bebidas o meriendas, y en cuanto a la sección de marketing, Instagram es la red social más utilizada donde esperan encontrar platos llamativos, promociones, el menú del restaurante y contenido didáctico.

4.3 Investigación Exploratoria Cuantitativa (Encuesta)

Luego de haber realizado la investigación cualitativa, en este caso, una entrevista, con la finalidad de conocer unas primeras opiniones en cuanto a la idea de negocio planteada y determinar que las preguntas realizadas sean claras y estén encaminadas al tipo de respuestas que se quieren obtener, se formula una encuesta, como mecanismo de recolección de datos masivo, con base a esta primera parte de la investigación de mercados. La población a la que está dirigida este formulario, son aquellas personas que por algunas de las razones que han venido mencionándose, no preparan habitualmente sus alimentos y que están interesados en adoptar o mantener hábitos de alimentación saludable, tanto hombres como mujeres entre los 18 y 55 años.

4.3.1 Diseño de la Encuesta

El formulario planteado para esta investigación, como se mencionó, fue con base a algunas preguntas que se realizaron en la entrevista, sin embargo, se plantean algunas nuevas y otras no se tuvieron en cuenta debido a que, en la primera parte, se desarrolló en un restaurante similar con degustación de platos y eran relacionados a este. Las secciones de la encuesta se presentarán a continuación, junto con las preguntas formuladas, las opciones de respuesta y la explicación de la

finalidad de cada una de estas partes y en el siguiente enlace lo que fue la encuesta difundida:

<https://forms.gle/rBU1E32zNPkkDG59A>

Tabla 2.

Diseño de la encuesta

Sección	Preguntas	Objetivo
Datos demográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Indique su sexo (Hombre, mujer, otro) • Indique su edad (número) • Indique su estrato (1-2, 3-4, 5-6) • Indique su ocupación (Estudiante, empleado, independiente, otro) • Actualmente, ¿Realiza alguna actividad física? (Si, No) 	Obtener datos poblaciones para conocer el grupo de interés, determinando posibles comportamientos e intereses según los datos recolectados.
Hábitos alimenticios	<ul style="list-style-type: none"> • En un rango del 1 al 10 ¿Considera que los alimentos que consume son balanceados y nutritivos? (1: Nada balanceado ni nutritivo, 10: muy balanceado y nutritivo) • Normalmente, ¿Prepara todas las comidas del día? (Desayuno, almuerzo y cena) (Sí, No) 	Reconocer el tipo de alimentación que tienen los encuestados, junto a la preparación de estos.
Preparación de comidas	<p>Sí prepara las comidas del día:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si tuviera la opción de adquirir de un restaurante, una comida del día ¿Cuál sería? (Desayuno, almuerzo, cena) <p>No prepara las comidas del día:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál comida no prepara por lo general? (Desayuno, almuerzo, cena) • ¿Cuál es la razón por la que no prepara las comidas? (Falta de tiempo, falta de conocimiento, no me gusta) 	Se quiere conocer en cuanto a quienes preparan las comidas, cuál comida adquirirían en caso de que tuvieran la opción. En cuanto a quienes no lo preparan, saber cuáles son las que no preparan, para determinar la comida en la que debe enfocarse

Sección	Preguntas	Objetivo
	cocinar, pereza, otro)	el restaurante y la razón por la que no preparan.
Plan alimenticio	<p data-bbox="391 436 597 468">Pregunta general:</p> <ul data-bbox="391 506 841 537" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="391 506 841 537">• ¿Sigue algún plan alimenticio? (Sí, No) <p data-bbox="391 569 711 600">Sí sigue un plan alimenticio:</p> <ul data-bbox="391 632 1019 978" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="391 632 1019 852">• ¿Cómo adquirió su plan alimenticio? (Consulta con nutricionista, conocimientos propios, aplicación móvil, de un entrenador personalizado, con base a información encontrada en internet o redes sociales) <li data-bbox="391 884 1019 978">• ¿Sigue su plan alimenticio según las indicaciones dadas? (Sí, No, Algunas veces) <p data-bbox="391 1010 721 1041">No sigue un plan alimenticio:</p> <ul data-bbox="391 1241 1019 1703" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="391 1241 1019 1388">• ¿En algún momento ha pensado en acudir a donde una nutricionista para adquirir un plan alimenticio? (Sí, No, Tal vez) <li data-bbox="391 1430 1019 1703">• ¿Cuál ha sido la principal razón por la que no ha adquirido un plan alimenticio? (No lo considero necesario, falta de dinero, soy consciente de que no sería constante, se me hace difícil dejar mis hábitos alimenticios, otro) 	<p data-bbox="1068 499 1403 898">La finalidad de las preguntas de esta sección está enfocada en determinar los hábitos de alimentación saludable junto al interés de seguir o mantener un plan nutricional formulado por un profesional.</p> <p data-bbox="1101 930 1370 1140">En caso de no tener la disposición de adquirirlo, entender cuál es la razón principal.</p>

Sección	Preguntas	Objetivo
Plan de negocio	<p>Pregunta general:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Si pudieran tomar el plan alimenticio formulado por un experto con un restaurante que además de esto, les ofrece la preparación de los alimentos y un seguimiento según el plan lo adquirirían? (Sí, No, Tal vez) <p>No lo tomaría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué no lo haría? (Escribir la razón) • Sin embargo, ¿Le gustaría que el restaurante estuviera abierto al público para conocer la sazón y opciones de platos que puede llegar a adquirir con el plan nutricional? (Sí, No, Tal vez) <p>Tomaría el plan alimenticio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos días a la semana compraría en el restaurante las comidas? (Aún si es solo una comida del día) (1-7) • Para adquirir las comidas, ¿Prefiere reclamarlas en el lugar o prefiere delivery? (Reclamarla en el lugar, Delivery) • Si existiera la posibilidad de reducir el precio y apoyar con el cuidado del medioambiente, teniendo que recoger los alimentos en sus portas o tazas, ¿lo harían? (Sí, No, Tal vez) • ¿Cómo preferiría adquirir las comidas según el plan, 	<p>La pregunta general se define como la más importante de la encuesta junto a las otras preguntas relacionadas a esta, ya que, enuncia el modelo de negocio que se está formulando, determinando en primera instancia la aceptación o gusto de la población y en caso de no ser atractiva, entender el motivo por el cual no llama la atención. Además, de conocer a la población interesada, en cuanto a la metodología, frecuencia, cantidades, entre otros asuntos al momento de adquirir las comidas.</p>

Sección	Preguntas	Objetivo
	<p>con una tiquetera, quincenalmente, mensualmente?</p> <p>(Tiquetera, quincenalmente, mensualmente)</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • 	
Plan de negocio	<p>Pregunta general:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Había escuchado o conoce algún restaurante en la ciudad de Bucaramanga con una idea de negocio igual? (Sí, No) Sí conoce: • Indique el nombre del restaurante con la idea de negocio igual (Escribir nombre) 	<p>Se formula la pregunta para conocer si existe un negocio igual y en caso de ser así poder conocer y estudiar a la competencia.</p>
Plan de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué sector del área metropolitana de Bucaramanga le gustaría que se ubicara un restaurante de este tipo? (Cañaveral, Cabecera, Centro, Florida, Girón, Lagos del cacique, Piedecuesta, Provenza, San Alonso, San Francisco, Otra) • ¿Cuál restaurante saludable recomendaría para desayunar, almorzar o cenar? (SOLO UN RESTAURANTE) (Escribir nombre) <p>¿Cómo identifica que un plato es saludable y balanceado? (Por los ingredientes, por las cantidades, por las dos razones anteriores, otra)</p> <p>¿Les llamaría la atención un lugar donde les mostrara la cantidad de calorías que contiene el plan de comida que va a ingerir? (Sí, No, Tal vez)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plan alimenticio? (\$60.000-\$80.000, \$80.000-\$100.000, 	<p>La encuesta finaliza con otras preguntas relacionadas al tema de localización del restaurante, conocer aquellos restaurantes saludables que llaman la atención en el área metropolitana de Bucaramanga, precios, medios de comunicación, entre otros</p>

Sección	Preguntas	Objetivo
	<p>\$100.000-\$120.000, \$120.000-\$140.000)</p> <ul style="list-style-type: none"> • En promedio ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato saludable? (\$20.000, \$30.000, \$40.000) • ¿Cuál es la red social que más utilizan para conocer nuevos negocios? (Instagram, Facebook, Whatsapp, Tik Tok) 	

Para la investigación cuantitativa, se calcula el tamaño de la muestra considerando la población objetivo, sin embargo, los datos poblacionales del área metropolitana de Bucaramanga se encuentran actualizados hasta marzo de 2023, como se había investigado en el análisis del sector donde se encontró que, para dicha fecha, se contaba con 1.111.999 habitantes en esta área, además de que el 65% de la población colombiana está interesada en alimentarse bien y que el 92% de los colombianos considera importante incluir una opción saludable en los restaurantes.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{E^2(N - 1) + Z * p * q}$$

- N=tamaño de la población=664.975
- Z= nivel de confianza =2,06 (96%)
- p=probabilidad de ocurrencia=0,5
- q=probabilidad de que no ocurra=(1-p) =0,5
- E= error permitido=0,08

Figura 6.

Valores del nivel de confianza

90%	1.645
91%	1.663
92%	1.681
93%	1.699
94%	1.71
95%	1.96
96%	2.06
97%	2.08
98%	2.101
99%	2.575

Nota: Luminos (sf). El secreto para calcular la muestra de un estudio de mercado.

<https://luminos.com.mx/blog/el-secreto-para-calculer-la-muestra-de-un-estudio-de-mercado/>

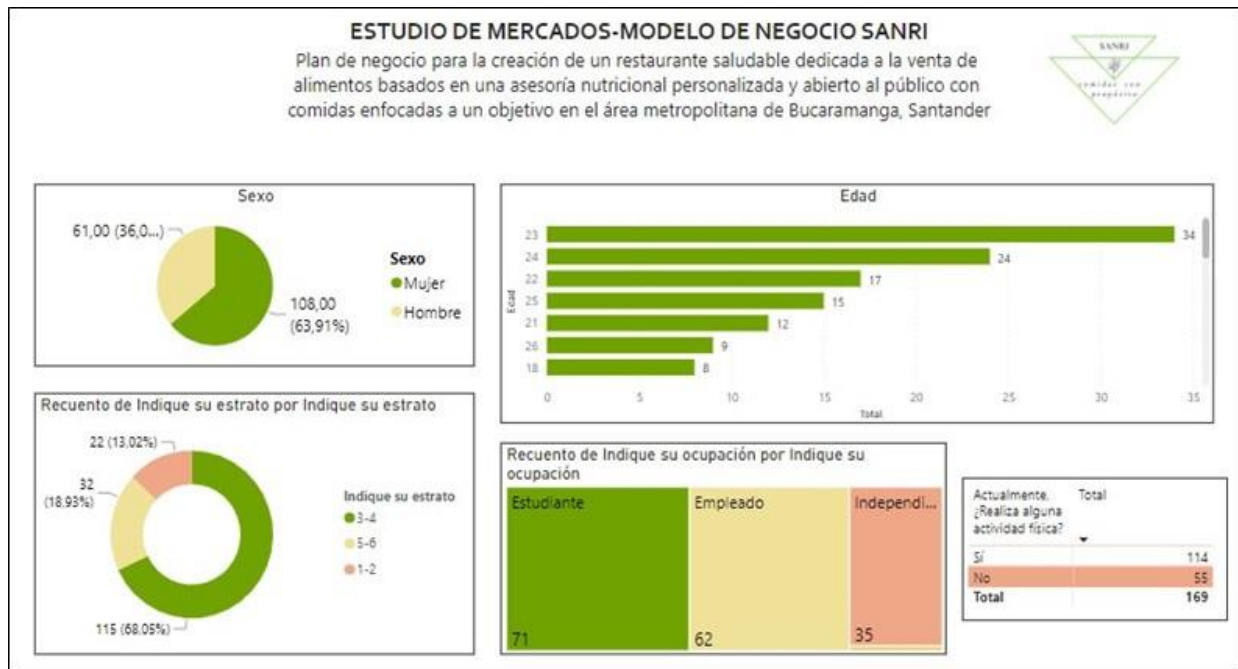
Por lo que se obtiene un total de 166 respuestas a requerirse, sin embargo, si se obtienen más no habría problema.

4.3.2 Análisis de Respuestas

A continuación, se presentan los tableros generados en la herramienta de Power BI, donde se analizaron las respuestas de la encuesta, cada uno de estos están organizado en su mayoría, según las secciones como se organizó la encuesta. Es de recordar que la herramienta permite filtrar de una manera interactiva y fácil los datos que se quieren analizar, por lo que, en el documento se presenta lo que es la vista general, pero que en el apéndice D se puede interactuar. Los datos recolectados están en el apéndice C.

Figura 7.

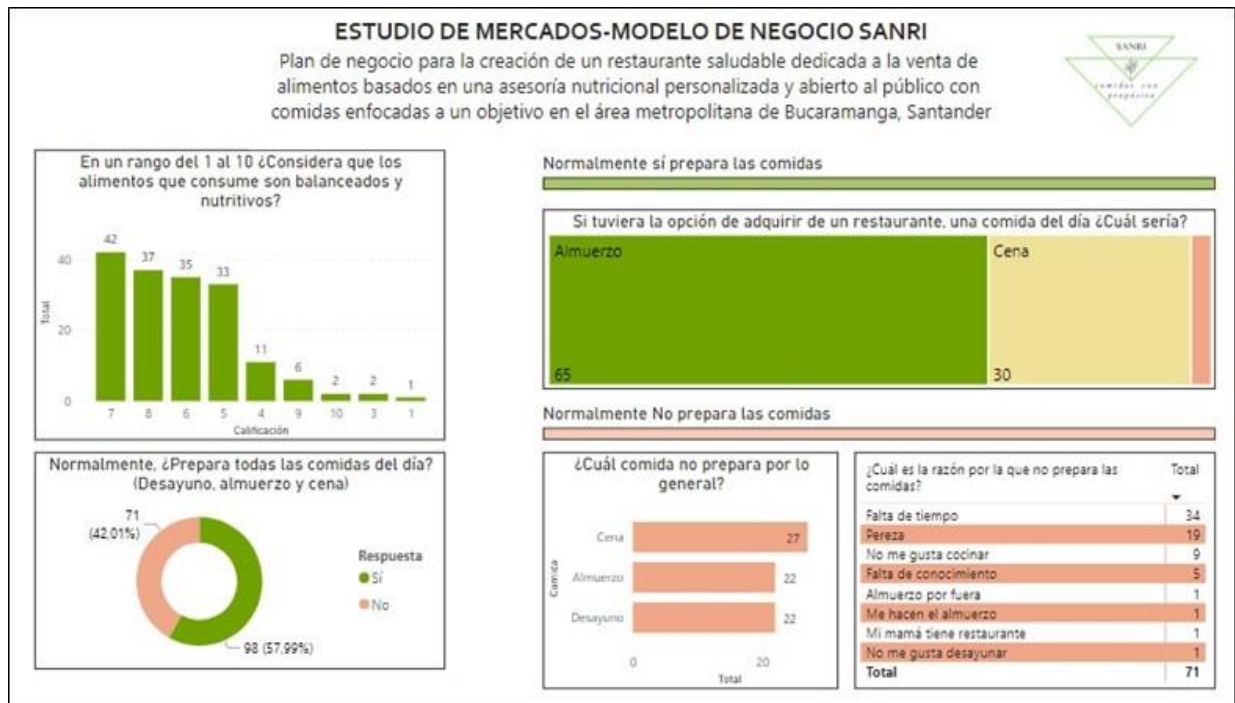
Tablero 1: Datos demográficos



De los datos demográficos, se obtiene que la mayor cantidad de personas encuestas son mujeres con casi un 64%, lo que es un indicio que el patrón de respuesta tiende a que son personas atentas al detalle, ubicándose en un estrato por lo general entre 3-4, lo que representan unos ingresos medios, sin embargo, la mayoría fue estudiante y empleado, por lo que se podría ampliar la categoría a unos ingresos bajos-medios. Además, la mayoría tienen entre 21 a 25 años, por lo que es una población joven y más del 50% realiza actividad física, lo que deja ver que es una población que se preocupa por su salud y bienestar.

Figura 8.

Tablero 2: Hábitos alimenticios-preparación de comidas

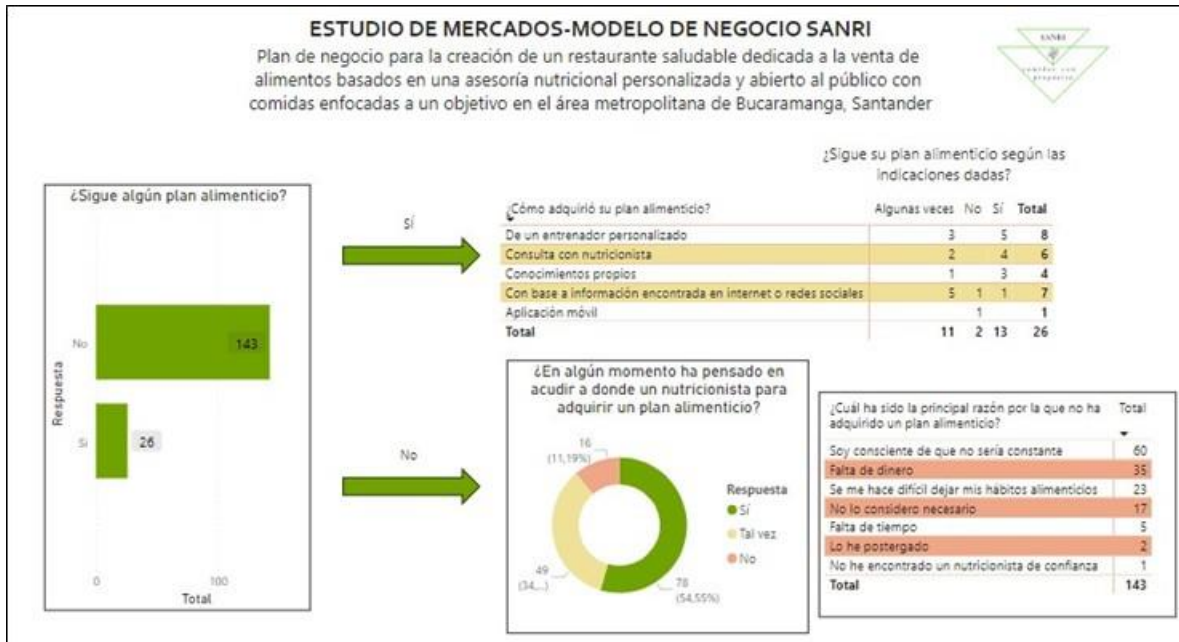


Después de identificar si las personas encuestadas se preocupan por su salud y bienestar, se desea entrar a profundizar si solo es en la parte física o si también en la alimentación, investigación que también ayudará a comenzar a entender los hábitos alimenticios de estos y poder relacionarlo con el modelo de negocio planteado que se enfoca en la alimentación saludable. Los encuestados determinan que los alimentos que consumen están en un rango del 6-8, donde 10 era la calificación para un alimento nutritivo y balanceado, por lo que se considera que, aunque no son las mejores puntuaciones si hay un equilibrio, pero muy pocos determinaron una calificación de (solo 2 personas). Del total, casi el 58% prepara todas las comidas, pero que, si tuvieran que elegir una comida a adquirir sería el almuerzo seguido de la cena, lo que se podría considerar la apertura del restaurante desde el mediodía, y para el otro 42% restante, que no preparan las comidas, muestran que es la cena a la que menos le dedican tiempo y esfuerzos por prepararla, siendo la

falta de tiempo y pereza las principales razones como se había enunciado en la investigación previa.

Figura 9.

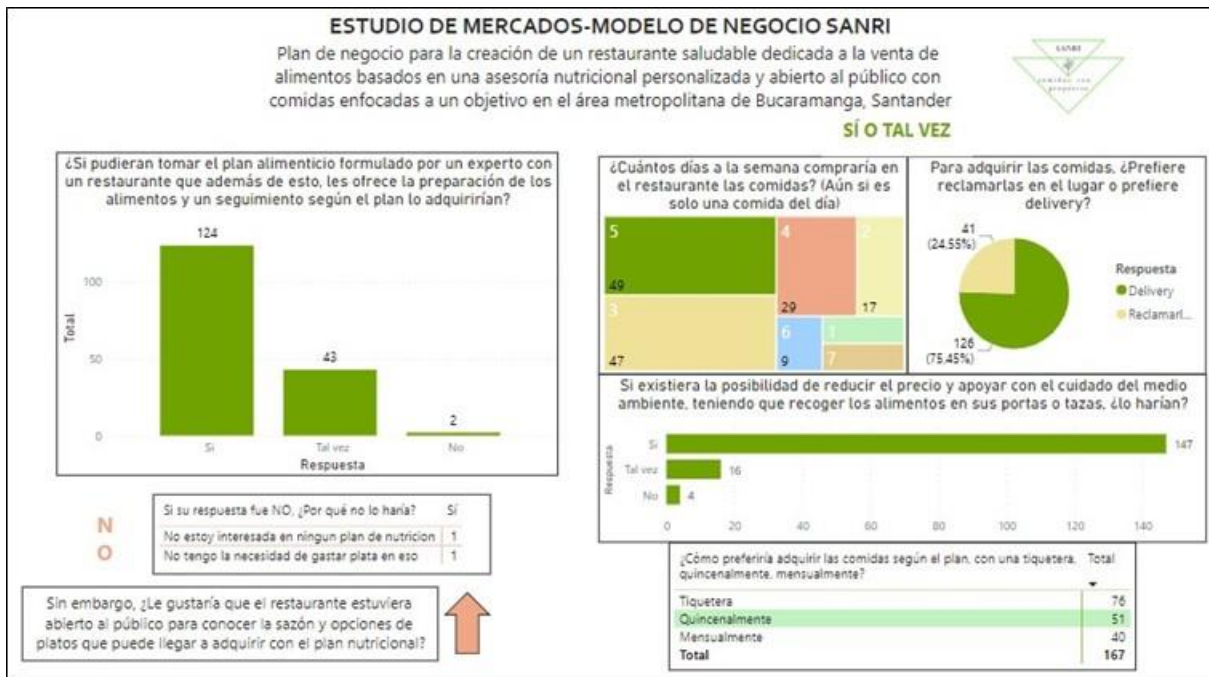
Tablero 3: Plan alimenticio



Ya entrando un poco más en materia en cuanto a un plan nutricional, el cual es uno de los servicios que pueden adquirir los clientes, solo 26 personas lo tienen pero la mitad de estos lo sigue según las indicaciones dadas y las otras no, donde por lo general lo adquirieron de un entrenador personalizado y por medio de la consulta a un nutricionista, lo que es una oportunidad, ya que muestra el interés de las personas por asistir a un especialista pero que el trabajo en conjunto con entrenadores personalizados debe considerarse dentro de las estrategias del restaurante. Para la mayoría de la muestra, es decir, para quienes no siguen un plan alimenticio, más del 50% si está interesado en adquirirlo por medio de un nutricionista pero que por factores como el dinero o en su mayoría el ser conscientes que no serían constantes, es lo que genera que no asistan a donde un profesional, por lo que, de esta manera, se plantea que el acompañamiento en los procesos es primordial para que sea motivación para alcanzar las metas personales.

Figura 10.

Tablero 4: Plan de negocio-Idea central

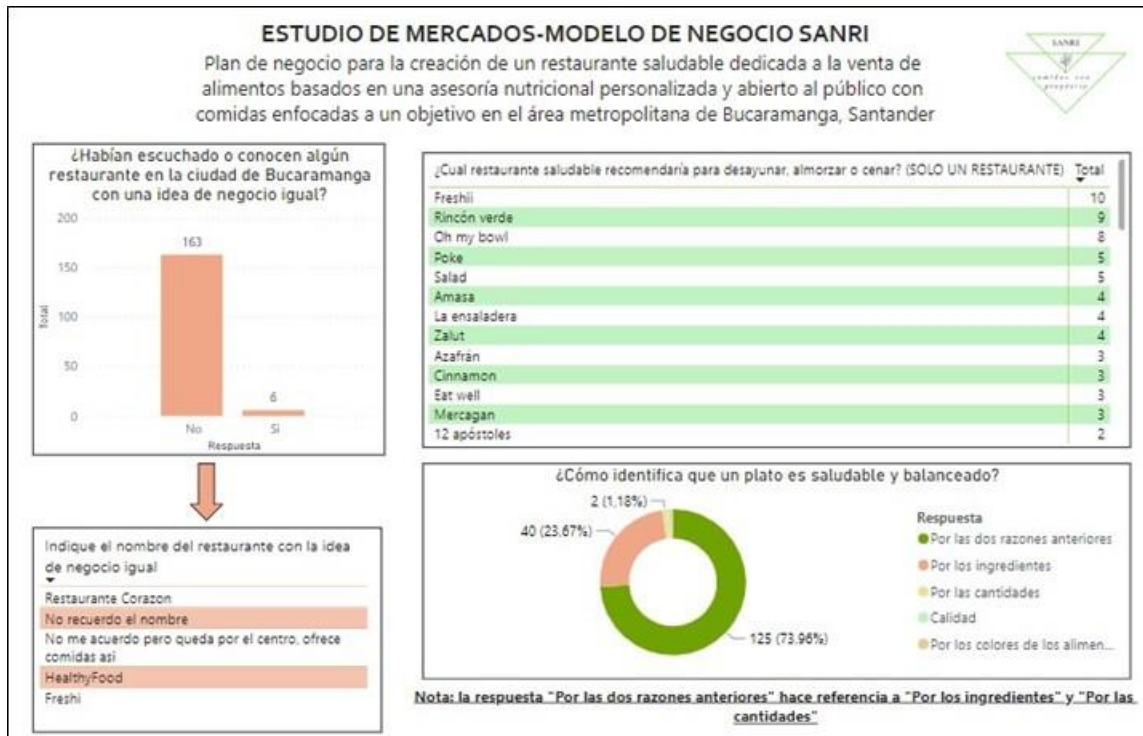


El cuarto tablero va enfocado a la idea central del modelo de negocio del restaurante, en este caso se pregunta si las personas están interesadas en lo que se plantea y solo dos personas contestaron que no, aunque existen otras 43 que lo dudan, pueden plantearse estrategias de marketing que haga que desde piezas gráficas se explique de mejor forma la idea y se atraigan más personas. En el caso de esas dos personas que contestaron que no estaría interesados, sus razones fueron puntuales, como que no desean adquirir un plan nutricional y a su vez no gastarían plata en este, ya que, no ven la necesidad pero que no están ajenos a conocer el restaurante cuando esté abierto al público. Para la mayoría de las personas que contestaron que sí o que tal vez, el 75% prefiere que se le entreguen las comidas a domicilio, por lo que se supone que deben estar ocupados con temas de estudio y trabajo y el desplazarse hasta el sitio genera una pérdida de tiempo, pero que se unirían al movimiento de contribuir con el medio ambiente y si es posible utilizar sus propias tazas para disminuir el consumo de plástico, lo harían. Además, preferirían que por medio

de una tiquetera pudieran adquirir los alimentos y esto se daría con una frecuencia de 3 a 5 días por semana, al menos una de las comidas del día.

Figura 11.

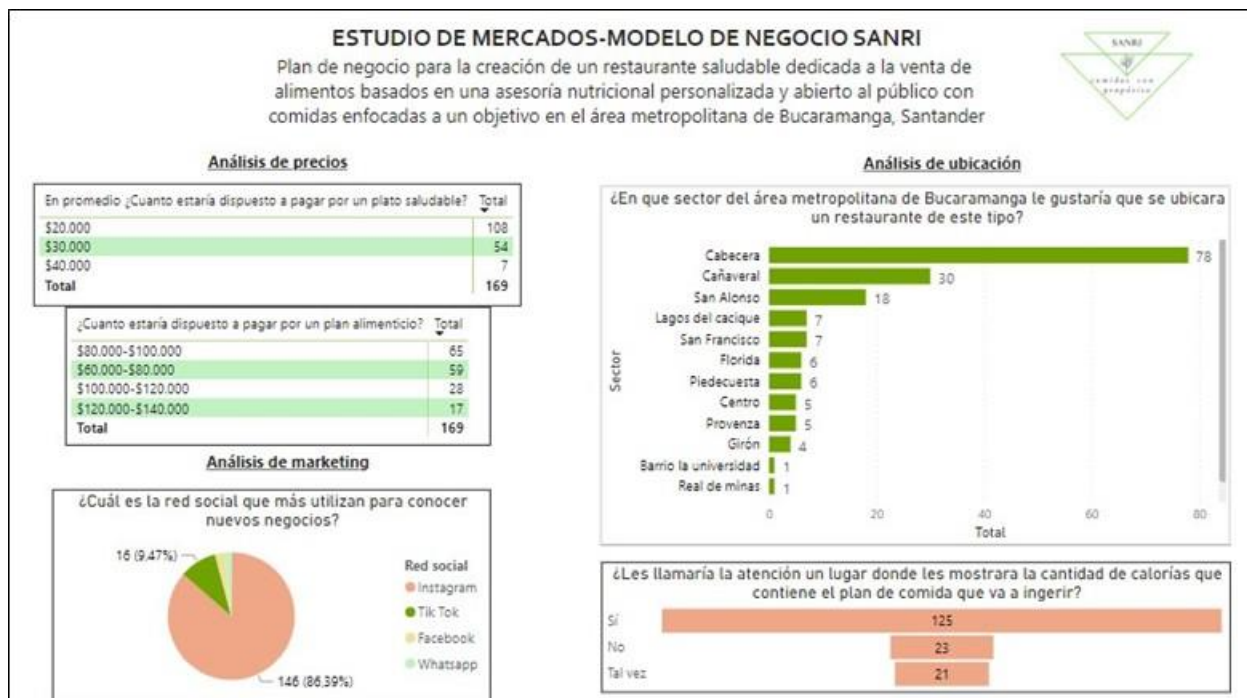
Tablero 5: Plan de negocio-Competencia



El quinto tablero se enfoca en preguntas que permitan analizar la competencia, donde 6 personas manifestaron conocer un restaurante con una idea de negocio igual, pero al momento de identificarlas no lo recuerdan o indican otros restaurantes, que al analizarlos no son modelos de negocio iguales, como es el caso de Freshii, que, aunque no es igual, si es de comida saludable y es uno de los lugares más recomendados al igual que Rincón Verde, lugar donde se llevó a cabo la entrevista. El tablero termina con el análisis de cómo las personas identifican que un plato sea saludable y comentaron que por lo ingredientes y cantidades.

Figura 12.

Tablero 6: Plan de negocio-Precio-Ubicación-Marketing



El análisis de mercados termina con otras preguntas adicionales enfocadas al precio del plato donde están dispuestos a pagar entre \$20.000 a \$30.000 pesos colombianos, por lo que se debe buscar un precio intermedio a este rango y por el plan nutricional, entre \$80.000 y \$100.000, lo que deja ver que las personas son conscientes que la consulta con un profesional no puede ser inferior y que estarían dispuestos a pagarlo. En cuanto a la ubicación, resaltan dos zonas comerciales como lo es Cabecera del Llano y Cañaveral ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga, pero donde es la primera la que tiene mayor votación. Finalmente, es la red social Instagram que con más del 85% de los encuestados la utilizan para conocer nuevos negocios y donde cabe resaltar que la siguiente es Tik Tok con casi el 10%, mostrando que Facebook ya no es utilizada para estos casos y que les gustaría que el restaurante mostrara en su menú la cantidad de calorías a consumir.

Consolidando y comparando los resultados tanto de la investigación cualitativa y

cuantitativa, se obtiene que, en los dos casos, aunque las personas no sigan actualmente un plan nutricional, si están interesados en adquirirlo y encuentran interesante el modelo de negocio planteado donde se ofrecen las comidas con base a un plan nutricional, pues no conocen un restaurante igual al que se plantea en el área metropolitana de Bucaramanga. También, se obtiene que el almuerzo es la comida que adquirirían principalmente seguido de la cena, donde coinciden que la falta de tiempo y la pereza son las principales razones por las cuales no los preparan, pero que resaltan la importancia del acompañamiento de un experto para poder lograr los resultados. Con relación al precio que están dispuestos a pagar por un plato saludable está entre los \$20.000 y \$30.000, sin embargo, con la encuesta se observa que, a diferencia de las entrevistadas, los precios por pagar por un plan nutricional son entre \$80.000 y \$100.000, siendo un valor inferior al planteado inicialmente de \$300.000. Además, a diferencia de lo obtenido en la entrevista, la mayoría prefirió adquirir las comidas a domicilio, pero en ambos casos, con una frecuencia de adquirir en 3 a 5 ocasiones las comidas, por lo que no todos los días lo adquirirían y que la red social más utilizada es Instagram.

5. Plan Estratégico de Marketing Mix (Las 4 P)

El siguiente análisis permitirá determinar las formas de promocionar los servicios de la idea de negocio, considerando lo que se conoce como las 4P, es decir, el producto, precio, promoción y venta.

5.1 Producto

El modelo de negocio del restaurante va encaminado a dos servicios que ofrecen diferentes productos, pero ambos enfocados a cumplir un objetivo. La primera parte, hace referencia a las

comidas personalizadas para los clientes que adquieren los planes nutricionales en los cubículos del restaurante destinados a consulta con la nutricionista, donde luego decidirán las comidas a adquirir en el restaurante y la frecuencia, esto llevando un control mensualmente. La segunda son aquellas comidas ofrecidas en el restaurante abierto al público, con la finalidad de dar a conocer el tipo de alimentos que pueden llegar a adquirir, en cuanto a calidad, sabor y tipo de ingredientes utilizados, donde para esta segunda parte, y considerando que lo que busca el modelo de negocio, es estar enfocado a que la población logre un objetivo, se plantean platos por secciones que generalmente se alinean a metas comunes.

Cabe aclarar que en este planteamiento no se puede especificar todos los productos en su totalidad, ya que depende de diferentes variables, como la adaptación a las necesidades de cada persona y el conocimiento específico de un profesional en nutrición para la elaboración de los planes o planteamiento de comidas. Sin embargo, se realiza la investigación y se acude a una persona conocedora del tema, en este caso, estudiante de esta carrera, como guía para el desarrollo de la idea de negocio, pues el objetivo es ser lo más realista posible y que será desarrollado en el capítulo del estudio técnico, en la sección de especificaciones del servicio y productos.

5.2 Precio

Para definir el precio, es necesario recordar que se están ofreciendo dos tipos de servicio con diferentes productos. En el caso de los planes nutricionales con comidas personalizadas, se debe considerar los resultados de la encuesta, donde estarían dispuestos a pagar entre \$80.000 y \$100.000 pesos, por lo que debe buscarse un equilibrio que genere rentabilidad y donde se determina que el precio sería de \$95.000. En cuanto a las comidas personalizadas o las comidas que adquieran del restaurante, el cual es el otro servicio, el precio debe oscilar entre \$20.000 a \$30.000 pesos colombianos, sin embargo, son precios que pueden variar, ya que, no son fijos, pero

que la nutricionista debe tenerlos en cuenta al formular las comidas a ofrecer, sin embargo, para futuros cálculos, al consultar los precios de los alimentos en plazas de mercado, se estima que el costo de la promedio de la proteína puede ser en promedio \$3.500 y de las verduras y carbohidratos de \$2.000 para un total de \$7.500, con una margen de utilidad del 70%, obteniéndose un precio de venta de \$25.000.

5.3 Punto de Venta o Plaza

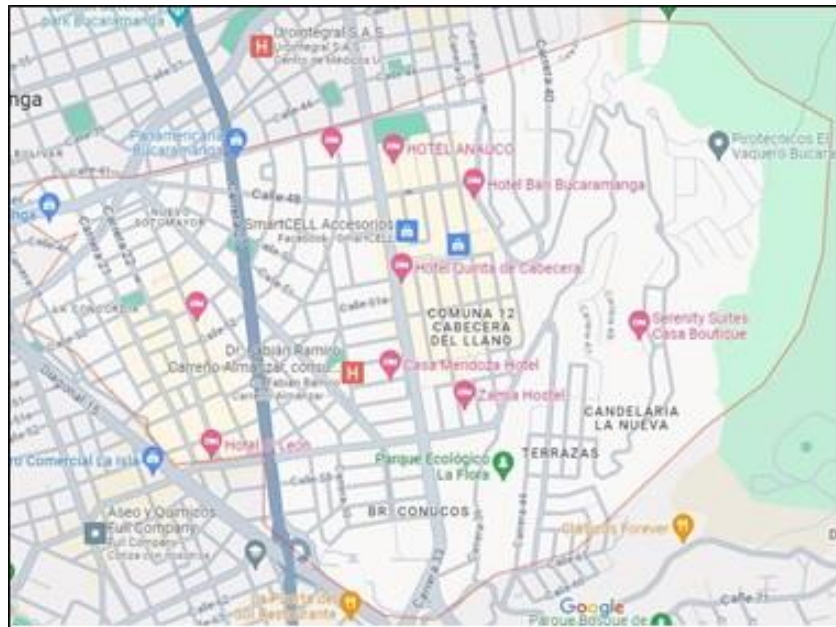
El lugar del restaurante se debe ubicar en la región de Santander, específicamente en el área metropolitana de Bucaramanga, ya que, la investigación y análisis de mercado ha sido enfocada en esta población. En el caso de este plan de negocio, debe contarse con un punto en físico, debido a que como se ha venido mencionando existen dos servicios, entre esos el ofrecer un menú abierto al público y donde también se contaría con el espacio para que las personas adquieran los planes nutricionales junto con sus comidas personalizadas. Aunque la mayoría de estos últimos prefirió el servicio de domicilio, el espacio seleccionado también serviría como la zona de preparación de estos.

Para la selección del lugar, primero se realiza una búsqueda, vía web, que permitirá conocer los lugares que están disponibles para arrendarse, ya que no se cuenta con una propiedad local propio para la apertura. En el caso del área metropolitana de Bucaramanga, esta incluye los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta. Sin embargo, luego del estudio de mercados, se ve el favoritismo por la zona de Cabecera del Llano, el cual es una comuna de Bucaramanga, como se puede observar en la figura 13. Esta zona está ubicada hacia el oriente de la ciudad y es reconocida por la cantidad de locales comerciales ubicados en ella.

Figura 13.*Comunas de Bucaramanga*

Nota: Vanguardia. (16 de marzo de 2023). *Transporte, inseguridad y drogadicción: Problemas que más aquejan a los vecinos de los barrios de Bucaramanga.* <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/transporte-inseguridad-y-drogadiccion-problemas-que-mas-aquejan-a-los-vecinos-de-los-barrios-de-bucaramanga-ba6417113>

La comuna 12 o Cabecera del Llano fue el lugar con mayor votación con casi del 50%, y que, al entrar al analizarla, para el año 2018, se contaba con 37.930, los estratos están entre 4 y 6, y en esta zona se cuenta con barrios como Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarquí, Mercedes, Puerta del Sol, Conucos, El Jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas, y La Floresta. Posteriormente, se procede a buscar locales en esta zona, seleccionando la mejor opción por medio de una evaluación a diferentes factores a considerarse para la elección, pero que esto se desarrollara en el capítulo de estudio técnico, específicamente en la sección de instalaciones. En la imagen 14, se puede evidenciar más a detalle la zona a estudiarse.

Figura 14.*Zona a estudiar*

Nota: Google Maps. (sf). Comuna 12 Cabecera del llano.

<https://goo.gl/maps/xc6oBVrMWOqEWqRL9>

5.4 Promoción

Actualmente, la humanidad se encuentra en la era digital o conocida como la cuarta revolución industrial, que comenzó alrededor de 1980 con la digitalización o el internet de las cosas. Han sido más de 40 años, donde las personas se han acostumbrado a obtener la mayor cantidad de información de esta manera. Por lo tanto, el medio principal de difusión serán las redes sociales, en especial como dejó ver la encuesta, por medio de Instagram con más del 80%, donde con las herramientas de negocio se pueden conseguir clientes, aumentar reconocimiento, forjar relaciones, promocionar productos, entre otros. Sin embargo, también se crearía el perfil en WhatsApp Business donde se pueden crear catálogos, administrar pedidos junto a los pagos, crear anuncios y mensajes programados con la intención de agilizar los procesos. También se estaría

presente en otras redes sociales como Facebook, Tik Tok y página web.

Además, otras de las relaciones más importantes y que serán relevantes en la promoción de los servicios ofrecidos por el restaurante, son las alianzas con medios de difusión local y con aquellos lugares donde se puedan encontrar el mercado objetivo, como lo son las empresas las cuales no cuenten con el servicio de restaurante para sus empleados y estos tengan que acudir a establecimientos externos de la empresa para adquirir los alimentos diarios, al igual, que lugares de personas que también estén realizando alguna actividad física, ya que estos, por lo general están en busca del cumplimiento de alguna meta y que saben que la alimentación es el complemento necesario para alcanzarlo.

6. Estudio Técnico

El estudio técnico es aquel que va a permitir determinar aspectos específicos y representativos de la idea de negocio, reconocimiento los elementos necesarios para la adecuada ejecución y estandarización del proceso. Para esto, se desarrollan los temas de identidad de marca con base al modelo Canvas, un análisis de los procesos apoyándose de la herramienta del flujograma, la determinación del equipo y maquinaria requerida, y las instalaciones a utilizarse junto al abastecimiento y capacidad instalada, de la mano de la presentación del Layout.

6.1 Identidad de Marca

También conocida como la representación de la marca o negocio, sin embargo, esto no es solo lo que se conoce como el nombre y logotipo, los cuales, aunque deben ser representativos, deben ir acorde a lo que se quiere transmitir y el valor agregado del mismo. Esta formulación parte de identificar aspectos relevantes que marcan la diferencia de otros modelos de negocio y esto por

medio del modelo CANVAS, que permitirá de forma dinámica definir las características principales y por lo tanto tomar la decisión en cuanto al nombre y logotipo, que será la representación de la marca.

6.1.1 CANVAS

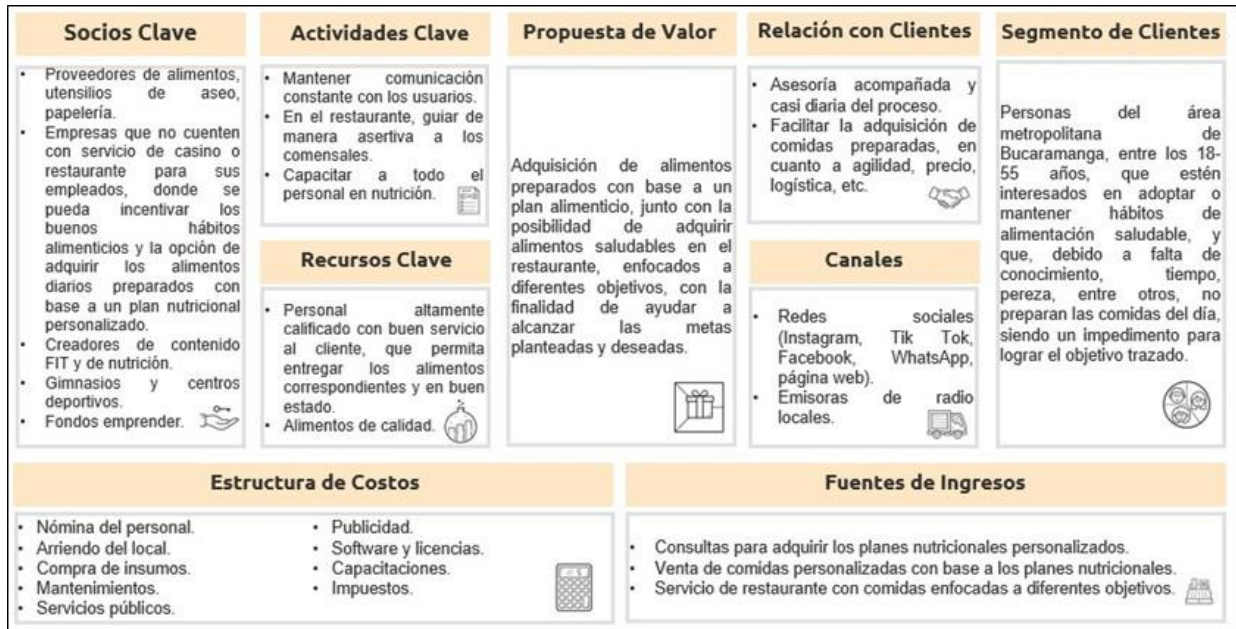
El modelo CANVAS desde el 2010 se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas para la gestión estratégica que se centra en cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica:

Alexander Ostewalder y Yves Pigneur, le dieron origen al modelo Canvas en 2010, con el lanzamiento del libro “Business Model Generation” o en español “Generación de Modelos de Negocio”. Hoy es una de las herramientas más utilizadas por emprendedores y empresarios a nivel mundial y se encuentra dentro de la metodología lean-startup, que tiene como enfoque generar valor para el cliente (Zendesk, 2022).

Para el desarrollo de esta, se tomó una plantilla virtual descargable que se encontrará en el apéndice E, donde se encuentra el modelo según la propuesta del restaurante y algunas consideraciones o preguntas que se tuvieron presente para la realización de este para obtener el consolidado que se presenta en la imagen 15.

Figura 15.

Canvas: modelo de negocio



6.1.2 Nombre

Luego de haber analizado las características más relevantes de la idea de negocio, se llega a la conclusión que lo que se busca es mantener un estilo de vida sano y saludable por medio de buenos hábitos alimenticios, donde el proceso de alcanzar cada meta sea acompañado, de manera agradable y que los alimentos sean ricos y acorde a los gustos de cada persona, disminuyendo la probabilidad de que las personas renuncien a su proceso. Por lo anterior, teniendo en cuenta las palabras claves que se han venido mencionando y luego de diferentes lluvias de ideas y combinaciones, se llega al nombre de SANRI, el cual hace referencia a la combinación de las palabras SANO y RICO, una palabra de dos sílabas, fácil de pronunciar, sencillo, y que trasmite lo representativo del restaurante.

6.1.3 Logotipo

El logotipo es el símbolo que representa una marca de manera visual y distintiva para diferenciarse de las demás organizaciones, donde la finalidad es transmitir su identidad con un diseño efectivo y memorable. Por lo que para SANRI, se piensa en un diseño que transmita el perseguir metas y alcanzar objetivos, donde sin duda alguna el color verde es el representativo de lo saludable e igualmente se tiene que, lo que se quiere, es ayudar a que las personas adopten o comiencen a sembrar un buen hábito alimenticio. De esta manera, en la imagen 16 que se presenta a continuación, se muestra el logotipo junto a un eslogan representativo de la marca, dando a entender cuál es el producto que se ofrece. (Este también se encuentra en el apéndice F).

Figura 16.

Logotipo SANRI



6.2 Análisis del Proceso

En este subcapítulo, se tiene la finalidad de estandarizar los procesos a realizarse, en el caso de SANRI, y como se mencionó en el capítulo del plan estratégico de marketing mix, aunque no se está hablando de un plato en específico, sí se determinará la metodología del servicio, junto a un ejemplo de menú para el caso donde los clientes adquieren alimentos directamente del

restaurante. Para este planteamiento, se acude a Elisabeth Rodríguez, estudiante de décimo nivel de nutrición y dietética de la Universidad Industrial de Santander y activa en el grupo de investigación de nutrición clínica pediátrica sobre la incidencia de la suplementación de ácido fólico en la aparición de leucemia infantil, con la siguiente trayectoria:

- Práctica clínica en el Hospital Universitario de Santander: Experiencia en manejo de paciente crítico, grupo de soporte metabólico en Unidad de Cuidados Intensivos, interconsulta y seguimiento en paciente de cirugías especializadas, medicina interna, y hematología.
- Práctica en Bienestar Universitario UIS/Consulta externa de nutrición a estudiantes UIS: Consulta externa en toma de medidas antropométricas, Valoración nutricional, Manejo de plan dieto terapéutico, y Educación alimentaria.
- Práctica en Hogar San Francisco Javier: Experiencia en manejo de paciente adulto mayor, valoración nutricional integral, valoración de fuerza muscular y sarcopenia, trabajo en apoyo con fonoaudiología, gerencia del servicio de alimentación, capacitación y manejo de personal.
- Práctica en Petrocasinos S.A: Experiencia en gestión de calidad y gerencia en servicios de alimentación, planeación de menús, estandarización de recetas, inspecciones higiénico-sanitarias, coordinación de contratos y pedido de productos.

6.2.1 Especificaciones del Servicio

En el caso de la obtención del plan alimenticio y de las comidas con base a este, una valoración nutricional consta de los siguientes pasos:

1. Se comienza tomando las medidas normales como el peso, las antropométricas como lo son: circunferencia braquial para medir la grasa, circunferencia de pantorrilla para la masa muscular, el pliegue de tríceps y bíceps, el perímetro de la muñeca y la cintura.

2. Se toman con ayuda de la báscula de la bioimpedancia datos como la grasa visceral, el IMC y la masa grasa.

3. Se comparan los datos obtenidos en los dos primeros pasos y se complementan los resultados.

4. Posteriormente, se continúa con una valoración nutricional integral, por medio de preguntas para conocer datos básicos e importantes en la formulación del plan nutricional junto al análisis de exámenes médicos:

- Datos personales.
- Antecedentes de enfermedades, en especial las crónicas no transmisibles que pueden generarse de la alimentación pero que la genética puede influir.
- Antecedentes psicológicos.
- Problemas gastrointestinales como estreñimiento, diarrea, reflujo, gastritis, vómito, náuseas.
- Consumo de medicamentos.
- Alimentos que le gusta, rechaza o que es alérgico.
- Frecuencia con la que los consume según cada grupo de alimentos (7 grupos).
- El R24 que hace referencia a lo que normalmente come.
- Consumo de agua.
- Actividad física.
- Tipo de profesión que tiene para el tema de los costos,
- Hábitos de compra de alimentos como en donde merca, cada cuánto lo realiza.
- Sobre si prepara o le preparan los alimentos.

5. Se entrega a la persona en un lapso de 1 a 2 días el plan nutricional junto a un

diagnóstico de peso ideal, el peso ajustado, el objetivo que se planteó según lo que busca el paciente y lo que se encontró.

6. Dentro del menú entregado, se especifican los tiempos de comida, las porciones, la lista de intercambios, que son aquellas opciones con las que se puede variar el menú base, junto a algunas recomendaciones generales como consumir mínimo 2 litros de agua al día, saber comprar productos integrales que son aquellos que contienen sus ingredientes semillas, que, por ejemplo, un alimento alto en sodio genera la retención de líquidos y realizar actividad física.

Para el servicio de restaurante abierto al público, se parte de la resolución 3803 de 2016, la cual hace referencia a la recomendación de la ingesta de energía y nutrientes RIEN para la población general y sana en territorio colombiano, pues aunque no se puede enfocar a un solo tipo de persona el menú, este se puede planificar según dichas recomendaciones y seccionar en 3 categorías, como las principales metas que tiene un usuario como bajar de peso, subir masa muscular o simplemente mantener una alimentación saludable. Por lo anterior, a continuación, en especificaciones de los productos, se muestra el paso a paso de este tipo de menú y que con la ayuda de la estudiante de nutrición se planteó un ejemplo de cada uno de estos.

6.2.2 Especificaciones de los Productos

En el caso del menú abierto al público, se quiso determinar un ejemplo de cómo estaría organizado con ayuda de la nutricionista, ya que la totalidad se daría con el profesional encargado en su momento, sin embargo, para esto se siguieron los siguientes pasos con base a la resolución 3803 de 2016:

7. Se realiza una planificación de minutas, determinando la población objetivo, en este caso, el grupo de adultos entre los 19 y 59 años, que es la más cercana a la población objetivo.

Figura 17.*Grupos de edad según periodos de la vida***Tabla 1.** Periodos de vida y grupos de edad utilizados para la expresión de las RIEN en la población colombiana.

PERÍODOS DE LA VIDA	GRUPOS DE EDAD
Lactantes	0 - 6 meses
	7 - 12 meses
Preescolares	1 -3 años
Escolares	4 - 8 años
Pubertad y adolescencia	9 -13 años
	14 - 18 años
Adultos	19 - 30 años
	31 - 59 años
Adultos mayores	60 - 69 años
	Mayor 70 años
Gestación y lactancia	14 - 18 años
	19 - 30 años
	31 - 50 años

Nota: Ministerio de Salud y Protección Social. (22 de agosto de 2016). *Recomendaciones de ingesta de energía y nutrientes-RIEN para la población colombiana y se dictan otras disposiciones.*

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%203803%20de%202016.pdf

8. Se referencian las tablas 8 y 9 de la resolución, sobre el requerimiento promedio de energía para tres niveles de actividad física ligera, moderada y vigorosa respectivamente de hombres/mujeres (respectivamente) de 18 y más años de la población colombiana. De esta, se promedia el requerimiento promedio de energía para hombres de 18 a 19,9 años y de 30 a 59,9 años con niveles de actividad ligera y considerando todos los pesos de la tabla.

9. Ahora, según la distribución de ADMR por tiempos de comida, se define que, según las comidas a ofrecerse en el restaurante, el desayuno corresponde al 25%, almuerzo el 40% y la comida el 20%, donde el otro 15% faltante hace referencia aun refrigerio.

10. Se tiene en cuenta las metas de ingesta de nutrientes (proteínas, grasa total, carbohidratos) para la población colombiana expresada en ADMR, en este caso adultos, como se

presenta en la imagen 18, donde está expresado un rango de porcentaje, pudiéndose alterar los porcentajes según cada objetivo pero que sumena la final el 100%

Figura 18.

AMDR por grupos de edad

Macronutrientes	AMDR (% del Requerimiento de energía)		
	Niños de 1-3 años	Niños de 4-8 años	Adultos
Proteínas	10-20	10-20	14-20
Grasa total	30-40	25-35	20-35
Carbohidratos	50-65	50-65	50-65

Nota: ICBF. (s.f.). *Recomendaciones de ingesta de energía y nutrientes (RIEN).*

https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/resumen_rien.pdf Finalmente, para conocer la cantidad de gramos a requerirse, se saca el porcentaje de cada macronutriente con base al total de las kilocalorías a consumirse y en el caso de las proteínas y carbohidratos, el resultado debe dividirse entre 4 y para las grasas, se debe dividir entre 9.

Como se mencionó anteriormente, a partir de este planteamiento, en el apéndice G, se muestra un ejemplo de lo que sería el menú abierto al público.

6.2.3 Flujogramas.

Después de haberse explicado el paso a paso de cada servicio y producto, se plantean el siguiente flujograma, como representación gráfica que deben tener en cuenta los colaboradores para prestar el servicio acorde a lo solicitado. Para esto, se consideró la simbología de la imagen 19:

Figura 19.

Simbología flujogramas

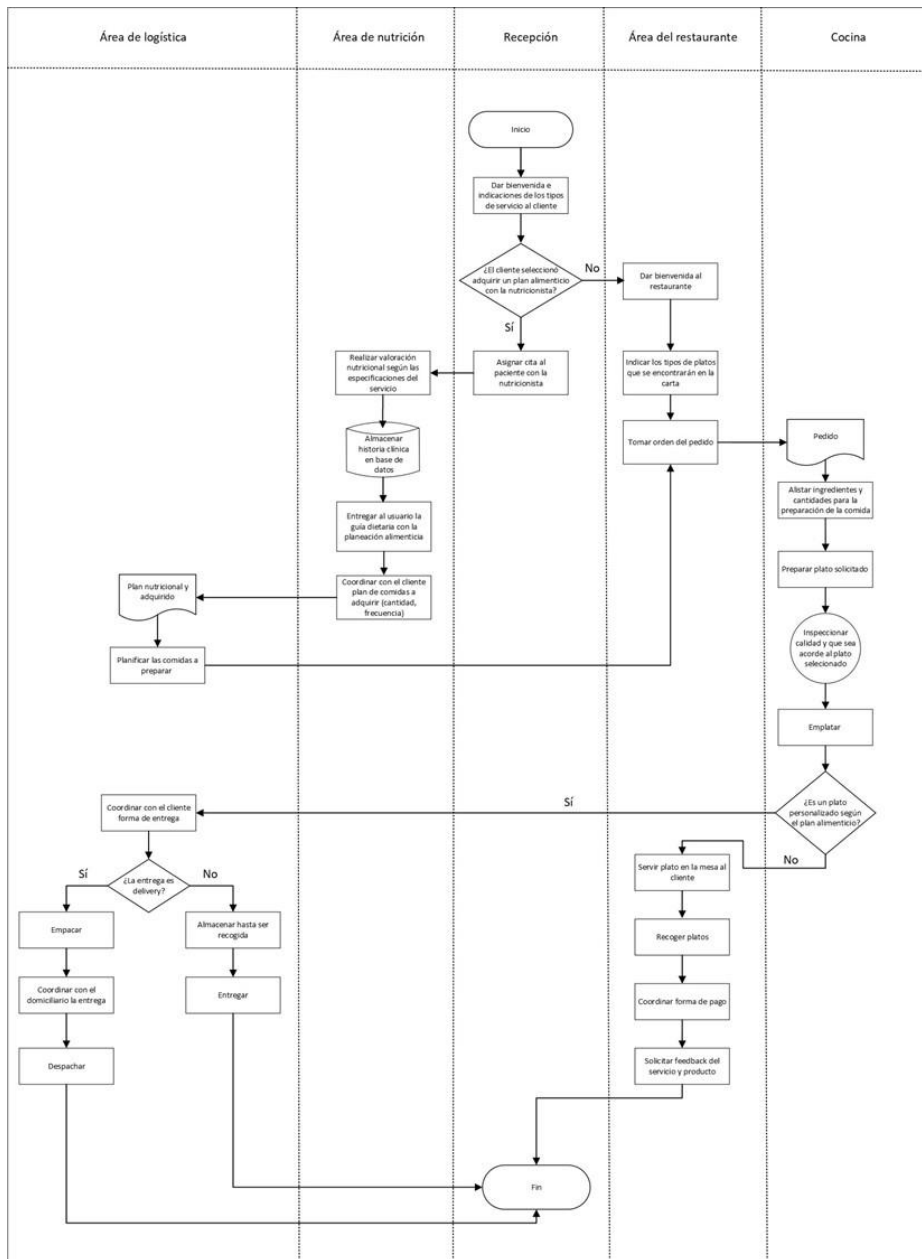
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" - "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleada para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Nota: Aula TFG. (s.f.). *¿Qué es el diagrama de flujo y para qué sirve?* <https://aulatfg.com/que-es-el-diagrama-de-flujo-y-para-que-sirve>

Cabe aclarar, que es un diagrama de flujo general, donde las diferentes especificaciones se encuentran detalladas a lo largo del documento. En la imagen 20 se presenta la representación que también puede encontrarse en el apéndice H:

Figura 20.

Flujograma operaciones del negocio



6.3 Equipos y Maquinaria

En SANRI, al enfocarse al servicio de un restaurante abierto al público y a la venta de alimentos con base al servicio de asesoría nutricional, se podría determinar que el tipo de equipo y maquinaria a requerirse se divide en cinco grupos, como lo es lo requerido en el restaurante, una

parte para lo necesario en cocina y otra en el servicio, el tercer grupo es en temas de nutrición, el cuarto, todo lo relacionado al área administrativa y el último en el área de logística. Por lo anterior, se presenta en la tabla 3, lo requerido junto a sus funciones, cantidades y costo, esto con la intención de tenerlo presente en el presupuesto requerido para la apertura del restaurante.

Tabla 3.*Maquinaria y equipo requerido*

Sección	Equipo o maquinaria	Descripción	Cantidad	Costo Unitario
	Batidora	Aparato para mezclar obatir ingredientes para preparas comidas o bebidas.	1	\$340.000
	Campanaextractora	Dispositivo para evacuar los humos y olores de lacocina.	1	\$310.000
Cocina	Estufa	Elemento para cocinar los alimentos, usando gas o electricidad como su fuente de energíá.	1	\$5.400.000
	Exprimidor	Extrae el jugo de frutas o vegetales al generarpresión.	1	\$155.000
	Horno	Electrodoméstico para cocinar o hornear losalimentos.	1	\$1.030.000
	Licuadaora	Aparato para mezclar los alimentos líquidos.	2	\$360.000
	Lavaplatos	Máquina para lavar yenjuagar la vajilla o utensilios de cocina.	1	\$450.000

Sección	Equipo o maquinaria	Descripción	Cantidad	Costo Unitario
	Nevera	Electrodoméstico para almacenar los alimentos que necesitan refrigeración.	1	\$6.300.000
	Picadora	Utensilios que corta los alimentos sólidos en pedazos más pequeños.	1	\$160.000
Datáfono	Dispositivo que permite realizar transacciones de pagos con tarjetas de crédito o débito.		1	\$60.000
Restaurante	Tablet para pedidos	Dispositivo para llevar el control de los pedidos	1	\$1.200.000
	Báscula de bioimpedancia	Instrumento que mide la composición corporal de una persona como grasa, músculo y agua, por medio de una corriente eléctrica.	1	\$640.000
	Computador	Dispositivo para procesar y almacenar datos, utilizando herramientas informáticas		\$1.900.000
Nutrición	Cinta métrica	Herramienta para medir longitudes		

Sección	Equipo o maquinaria	Descripción	Cantidad	Costo Unitario
	Adipometro	Instrumento para medir pliegues de grasa subcutánea, estimando la grasa corporal	1	\$145.000
	Tallímetro	Dispositivo para medir la estatura de una persona con precisión		
Administración	Computador	Dispositivo para procesar y almacenar datos, utilizando herramientas informáticas	4-5	\$1.900.000
	Guillotina	Herramienta para cortar papel y otros materiales por medio de una hoja afilada y base plana	1	\$80.000
	Impresora	Dispositivo para imprimir en papel.	1	\$800.000
Logística	Tablet	Dispositivo portátil conectado a la web y aplicaciones	1	\$1.200.000

6.4 Instalaciones

El lugar del restaurante se determinó según los resultados de la encuesta, que se ubicaría en la comuna 12 de Bucaramanga, es decir, en cabecera del llano o según la disponibilidad de locales en arriendo en una zona muy cerca a esta, donde para este espacio lo que se busca es contar con la superficie para ubicar el área administrativa, lo que implica dirección, ventas y finanzas, también un espacio para las consultas con nutrición, el área para la cocina, la zona de servicio al cliente y una zona de logística, donde se despachan las comidas, en especial, las personalizadas.

6.4.1 Localización del Restaurante

Se realiza la búsqueda de locales que especialmente se acoplen a las zonas requeridas junto a que sea una ubicación estratégica y acorde al presupuesto para el inicio de la operación. Sin embargo, la selección se realizará con el método de ponderación de factores, donde en la tabla 4, se enuncian las opciones encontradas por la página Finca Raíz y el listado para tener en cuenta, con un porcentaje de importancia y la calificación correspondiente a cada opción, siendo 1 una mala calificación y 5 la más alta.

Tabla 4.

Ponderación de factores de decisión

Factor	Ponderación	Opción 1: Calle 52 con carrera 32 (\$4.000.000) (Área construida: 145 m2)		Opción 2: Calle 52 con carrera 34 (\$3.200.000) (Área construida: 75 m2)	
		Puntuación	Total	Puntuación	Total
Espacio amplio y cómodo	20%	4	0,8	4	0,8
Precio asequible	15%	4	0,6	5	0,75
Ubicación central	15%	5	0,75	5	0,75
Accesibilidad	10%	5	0,5	5	0,5
Poca competencia cerca	10%	5	0,5	4	0,4
Visibilidad	15%	5	0,75	5	0,75
Seguridad	15%	4	0,6	5	0,75
Total	100%	Total opción 1:	4,5	Total opción 2:	4,7

De lo anterior, se obtiene que el local a seleccionar será la segunda opción, con una puntuación de 4,7 que se ubicará en la calle 52 con carrera 34 como se puede observar en la imagen 21, que, aunque el área construida es menor, esta cuenta con los espacios para ubicar cada una de las áreas, además de que el precio es más asequible y la zona es más comercial.

Figura 21.

Ubicación del restaurante




Nota: Fincaraiz. (sf). Local en arriendo. <https://fincaraiz.com.co/inmueble/local-en-arriendo/cabecera-del-llano/bucaramanga/10209669>

6.4.2 Layout

El Layout muestra cómo sería la distribución de los diferentes elementos en el local seleccionado, donde para esto se identifica en primer lugar las áreas con las que se cuenta cómo se puede observar en la tabla 5, y se procede a diseñar lo que sería cada espacio.

Tabla 5.

Organización de espacio

Área	Imagen
Área administrativa	

Área	Imagen
Área delogística	
Área decocina	
Área de restaurante	
Área de nutrición	

Por lo anterior, en la imagen 22 y 23, se presenta el Layout y se puede encontrar en el apéndice I.

Figura 22.

Layout parte 1

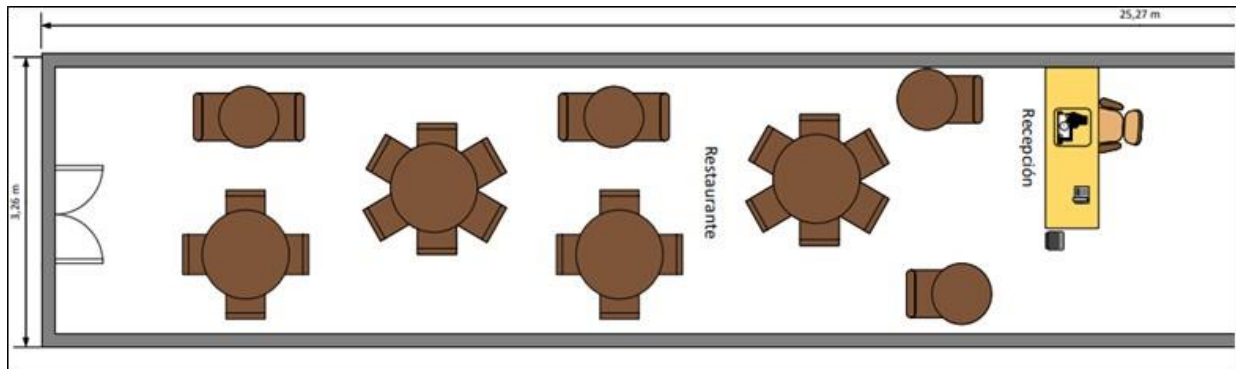
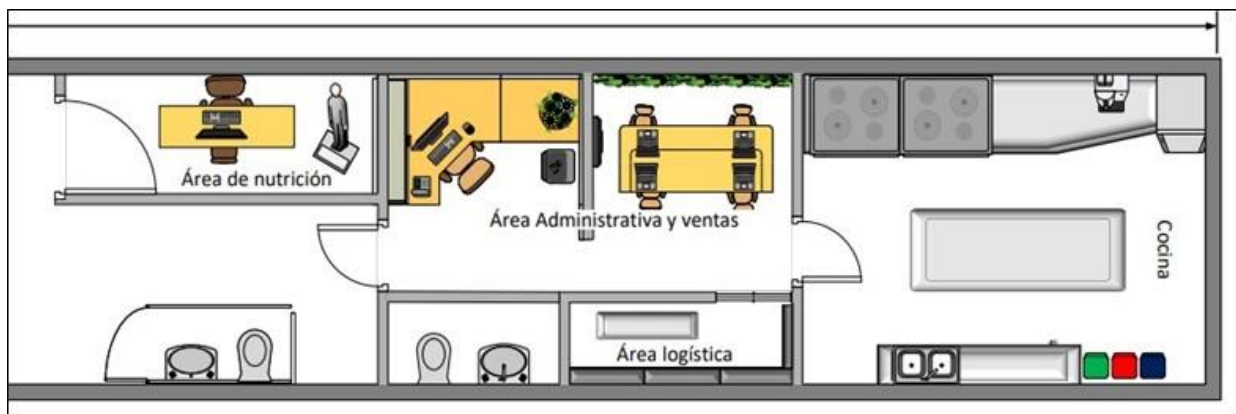


Figura 23.

Layout parte 2



6.5 Abastecimiento

El abastecimiento de SANRI, requiere de una planificación detallada y casi que diaria para garantizar la disponibilidad de los insumos frescos y de calidad, aún más cuando es personalizado, por lo que se consideran diferentes fuentes y proveedores de la región, en especial aquellas cercanas a la comuna de cabecera del llano o que generen disminución de costos en la compra como el considerar el factor de que sea un lugar que venda insumos en grandes cantidades. Por lo tanto, se

tienen en cuenta las plazas de mercado como la plaza Guarín o San Francisco donde se pueden obtener productos rápidos y frescos como frutas, verduras, carnes y pescados, debido a su cercanía al local seleccionado. Las tiendas de cadena al por mayor son otras opciones, donde está, por ejemplo, Makro, Pricesmart o Alkosto, que, aunque no se encuentra en el municipio de Bucaramanga, venden productos en grandes cantidades, pudiéndose adquirir aquellos alimentos no perecederos, insumos de aseo o administrativos a un mejor precio. Finalmente, debe hacerse relaciones con otros proveedores locales de insumos fundamentales como lácteos, panadería, elementos de nutrición, entre otros, apoyando los negocios locales o en su defecto acudir a otros almacenes de cadena como Jumbo, Éxito, etc.

6.6 Capacidad Instalada

El potencial de producción se basa en una evaluación integral que contempla los recursos disponibles, incluyendo los equipos, el espacio físico del local, el capital humano con sus respectivos conocimientos y la disponibilidad de recursos financieros. En la etapa actual, donde se encuentra en la fase de planificación, se cuenta principalmente con los conocimientos del plan de negocio. Sin embargo, se proyecta contar con un local de 72 metros cuadrados, diseñado para albergar distintas áreas con un equipo humano altamente capacitado, de más de 10 personas. El restaurante dispondrá de 8 mesas y 26 sillas, con la expectativa de alcanzar una ocupación completa en al menos una ocasión en la mañana, tarde y noche por lo que, al multiplicar 26 sillas, 1 ocasión, 3 comidas, por los 30 días del mes, se obtiene un total de 1800 platos. Además, el nutricionista, con una jornada laboral de seis días a la semana, tiene la estimación de vender aproximadamente 5 planes diarios, durante 4 semanas, se determina que puede vender 120 planes al mes, pero que se espera que, de esos planes, se venda por lo menos un plato por cada uno.

7. Análisis Organizativo

El estudio organizacional, está enfocado en la gestión humana, en cuanto a determinar la capacidad requerida y necesaria para un adecuado desempeño de las tareas en la organización. Para esto, se acude a utilizar herramientas como el organigrama para estructurar los niveles del personal en cuanto a su jerarquía, la descripción de los puestos junto a los requisitos, funciones y tareas a asignarse, la determinación de la estructura salarial que servirá para el presupuesto y los mecanismos de reclutamiento y selección con la finalidad de filtrar y seleccionar al personal más adecuado para el cargo correspondiente.

7.1 Organigrama

Al momento de estructurar el organigrama, se determina que a comparación de otros micronegocios o emprendimientos que nacen desde casa, guiados con solo el esfuerzo del creador de la idea de negocio, no es posible para este plan, pues el abrir un restaurante y estar enfocados en planes personalizados, hace que se requiera un equipo de trabajo completo para cada área desde el principio. En total se definen que son requeridos 12 perfiles diferentes, seccionados principalmente en el área de dirección como es el CEO, el área de producción y servicio encabezado por el administrador del restaurante y el nutricionista, ya que se tienen 2 líneas de servicios, en apoyo a ellos estarán los jefes de cocina, auxiliar de cocina, mesero, recepcionista, auxiliar logístico, operario de limpieza, en cuanto a la sección de marketing y ventas se requerirá de un analista y un operador, terminando con el contador como el encargado del área financiera. En la figura 24 o en el apéndice J, se encuentra el organigrama planteado y elaborado en la herramienta virtual Lucidchart:

Figura 24.*Organigrama del negocio*

7.2 Descripción de Puestos y Manual de Funciones

El diseño de cargos y perfiles tiene la finalidad de establecer las responsabilidades, tareas y requisitos de cada empleado que se quiera contratar, donde para esto se formula una versión de lo que sería la plantilla, donde se consolide la información de cada puesto plasmado en el organigrama, como se puede encontrar en el apéndice K, y que consta de cinco secciones: Identificación del cargo, salario, objetivo del cargo, requisitos y funciones.

7.3 Estructura Salarial

La estructura salarial permitirá presupuestar lo que incurre cada empleado económicamente con su salario integral, ya que además del salario base, debe considerarse lo que son las prestaciones sociales que contemplan el costo total por empleado, y que se desglosa cada uno en el apéndice L, la cual es una plantilla de Leguis-Gestión humana, obteniéndose el siguiente consolidado como se presenta en la imagen 25.

Tabla 6.*Estructura salarial*

Cargo	Salario mensual	Salario mensual con prestaciones
CEO	\$ 4.000.000,00	\$ 5.853.184,00
Mesero	\$ 1.350.000,00	\$ 2.140.886,06
Administrador	\$ 2.300.000,00	\$ 3.531.017,26
Recepcionista	\$ 1.200.000,00	\$ 1.921.391,66
Auxiliar logístico	\$ 1.200.000,00	\$ 1.921.391,66
Operario de limpieza	\$ 1.200.000,00	\$ 1.921.391,66
Nutricionista	\$ 2.300.000,00	\$ 3.531.017,26
Analista de marketing y ventas	\$ 2.500.000,00	\$ 3.658.240,00
Operador de ventas	\$ 1.600.000,00	\$ 2.506.710,06
Contador	\$ 2.000.000,00	\$ 3.092.028,46
Jefe de cocina	\$ 3.000.000,00	\$ 2.067.721,26
Auxiliar de cocina	\$ 1.500.000,00	\$ 1.701.897,26

7.4 Mecanismos de Reclutamiento y Selección del Personal

Para el proceso de reclutamiento, se inicia desde que se realizó el análisis de los cargos y perfiles, donde se definió cuáles son los puestos necesarios y sus responsabilidades, para que de esta manera se defina el perfil que debe tener el candidato junto a los requisitos mínimos como se expuso anteriormente. Posteriormente se darían los siguientes pasos para el reclutamiento y selección:

- **Publicación de la oferta de trabajo:** Se realiza la publicación con el perfil y requisitos determinados anteriormente en los portales de empleo apropiados para la búsqueda de candidatos como Computrabajo, LinkedIn, Jora, Magneto 365, entre otros.
- **Recepción de solicitudes:** Se determina un lapso para que las personas se postulen por medio de las plataformas seleccionadas.

- Evaluación de candidatos: Se realiza un filtro de los candidatos, corroborando que cumplan con los requisitos mínimos. Para este paso, se eligen 3 personas como máximo para cada cargo. Posteriormente, se realiza la entrevista con quien sería el jefe inmediato y el CEO, y se llevan a cabo pruebas de habilidades según el área a trabajar a los candidatos aptos.
- Toma de decisiones: Se selecciona el candidato más apto según el paso anterior y se cita para realizar exámenes médicos.
- Integración y orientación: Si el candidato cumple con los requisitos de salud mínimo, se firma el contrato y se integra a la empresa, dándole una capacitación de 2 días.

8. Análisis Legal

Los trámites por cumplir, según la normativa colombiana, como se investigó en el análisis PESTEL, se desglosan en tres esferas cruciales como la reglamentación para la creación de empresas, la comercialización de alimentos y lo relacionado con la apertura de establecimientos, con la finalidad de regular los derechos de la sociedad y la economía del país. A continuación, se detalla los elementos de cada subcapítulo, pero teniendo presente que todos tienen la misma relevancia y necesidad de cumplimiento integral.

8.1 Normativa para Creación de Empresas

En la búsqueda preliminar se definió que los trámites a realizarse para la creación de empresa, entre los que se destacan la homonimia, registro de marca, RUT, impuestos (impuesto de renta (30%), impuesto al valor agregado IVA (19%), retención en la fuente, el ICA, impuesto al patrimonio, impuesto al consumo y gravamen a los movimientos financieros o 4 por 1.000), y registro mercantil, sin embargo, a medida que se profundiza en la investigación se definen otros

elementos relevantes en la configuración de la empresa, incluyendo la elección del tipo de empresa, elaborar los estatutos, la escritura de constitución, inscribirla a la cámara de comercio lo que conlleva a la obtención del número de identificación tributaria NIT, y en cuanto a personal como se detalló en el capítulo del análisis organizativo, lo correspondiente a la afiliación de seguridad social y pensiones. En la tabla 6, se presenta una descripción detallada de cada uno, determinándose, si es necesario la identidad con la cual se tramita o el paso a seguir:

Tabla 7.

Descripción normativa para la creación de empresas

Normativa para creación de empresas	Descripción
Homonimia	Se determina por medio de una consulta en la página de la Cámara de comercio, determinando si el nombre seleccionado es único o si otras empresas ya registradas tienen el mismo nombre o razón social, ya que, no pueden existir repetidos. Por lo anterior, se consulta el nombre de SANRI y se encuentra que aún no ha sido registrado, por lo que está hábil como se puede consultar en el siguiente link: https://www.rues.org.co/
Registro de marca	Este trámite se realiza con la Super Intendencia de Industria y Comercio SIC, donde es una herramienta para proteger la identidad o reputación de la empresa, puesto que la marca hace referencia al signo que representa la marca. Para esto, la SIC determina que el proceso se lleva a cabo a partir de estos 5 pasos: <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="509 1520 1430 1551">1. Conocer e identificar lo que es una marca y que se puede registrar como una marca. <li data-bbox="509 1583 1430 1682">2. Consultar los antecedentes marcarios ASO para conocer si hay marcas idénticas registradas y evitar reprocesos o gasto de tiempo. <li data-bbox="509 1713 1430 1812">3. Clasificar los productos y/o servicios esto con base a la Clasificación Internacional de Niza. <li data-bbox="509 1843 1105 1871">4. Presentar la solicitud de manera electrónica o física.

Normativa para creación de empresas	Descripción
RUT	<p>5. Realizar seguimiento al trámite para no incumplir con plazos previstos.</p> <p>La dirección de impuestos y aduana nacionales (DIAN) es quien interpone este requisito para poder identificar, ubicar y clasificar los sujetos, ya sean personas naturales, jurídicas y entidades sin personalidad jurídica, de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias. Este se puede tramitar de manera virtual o presencial, por medio del diligenciamiento del formulario de registro único tributario RUT y que traerá consigo la facilidad en trámites fiscales e identificación tributaria.</p>
Impuesto de renta (30%)	Tiene la finalidad de gravar los ingresos generados ya sea por personas naturales, jurídicas o entidades sin ánimo de lucro ya que estos pueden ser susceptibles de generar riqueza.
Impuesto al valor agregado IVA (19%)	Impuesto que cancela toda persona natural o jurídica que compre bienes gravados, con una tarifa del 19%.
Retención en la fuente	Sistema de recaudo que está enfocado en asegurar, acelerar y facilitar la administración tributaria por medio de la retención de un porcentaje del pago que hace una persona a un contribuyente, la cual se entrega a favor de la administración tributaria.
ICA	Impuesto de industria y comercio que se da por la realización de actividades industriales, comerciales o de servicios y que la tarifa depende del municipio, donde en Bucaramanga para septiembre del 2021 era del 0,7%.
Impuesto al patrimonio	Impuesto que se paga anualmente al patrimonio neto de las personas naturales y jurídicas, donde para el 2023 se define que pagan este impuesto los contribuyentes que tengan patrimonio igual o superior a 72.000 UVT (\$3.053.664.0000) pero no lo pagan quienes sean declarantes de renta.

Normativa para creación de empresas	Descripción
Impuesto al consumo	Impuesto modificado por la Ley 1819 de 2016, el cual es el impuesto que se genera por prestar un servicio o vender bienes, en este caso el servicio de expendio de comidas y bebidas preparadas en restaurantes. Dentro de las obligaciones está inscribirse al RUT, llevar una contabilidad, facturar y discriminar el impuesto al consumo. Desde el 2021, la tarifa es del 8% sobre el total de consumo sin incluir la propina que del consumidor.
Gravamen a los movimientos financieros 4x1000	El GMF como su nombre lo dice tiene que ver con la grava por la realización de transacciones financieras en donde se colocan recursos depositados en cuentas de ahorros o corrientes, cuentas de depósitos y giros de cheques de gerencia.
Registro mercantil	Matrícula que se tramita en la Cámara de Comercio y que permite a los empresarios realizar cualquier actividad comercial y acreditar la actividad de comerciante. Una de las obligaciones es renovar cada último día de marzo la información de esta como los estados financieros, datos de contacto, etc. En el siguiente enlace de encuentran los pasos para solicitar el certificado: https://www.youtube.com/watch?v=WB3RRbOA7Yk
Tipo de empresa	Siempre que se conforma una empresa, se debe elegir un tipo de empresa que depende de factores como el tamaño del negocio, la estructura de propiedad, objetivos comerciales y preferencias de los propietarios. Dentro de las que se encuentran las siguientes:

Normativa para creación de empresas	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • Persona natural comerciante: Persona que realiza actividades comerciales por cuenta propia, asumiendo responsabilidad personal por las deudas desarrolladas por el negocio. • Empresa unipersonal: Tiene una entidad distinta de quien la crea, haciéndose necesario crear un documento privado ante Cámara de comercio o notaria. • Sociedad por acciones simplificadas (S.A.S): Conformado por 1 o hasta 25 accionistas, donde estos responden por el monto aportado, la duración sería indefinida y el objeto social indeterminado, lo que lo hace un poco flexible. • Sociedad colectiva (S.C.): Desde dos socios o más donde la administración recae en ellos o puede ser delegada por un tercero. No se determina un monto de capital para constituir la y tiene el nombre de uno de los socios junto a una terminología como “E hijos”. • Sociedad anónima (S.A.): La responsabilidad está limitada al capital aportado en forma de acciones del mismo valor y que es utilizada por las medianas y grandes empresas, donde se conforma a partir de 5 socios que responden solo por el monto de sus contribuciones. • Sociedad de responsabilidad limitada (Ltda.): Por medio de una escritura pública de 2 a 25 socios que se responsabilizan según las acciones de la empresa y es limitada al capital aportado. • Sociedad en comandita simple (S. en C.): Se constituye entre varios socios comanditarios o capitalistas. Los gestores o quienes administran la empresa serán solidarios e ilimitados y los capitalistas serán responsables de acuerdo con sus aportes. • Sociedad comandita por acciones (S.C.A.): Conformado por uno o varios gestores y 5 o más capitalistas, donde el capital se da por acciones del mismo valor.

En el caso de SANRI, esta sería conformado como S.A.S.

Normativa para creación de empresas	Descripción
Elaboración de estatutos	Es el documento que consolida lo que es la empresa, a lo que se va a dedicary las normas articuladas que rige el funcionamiento de una sociedad como los aspectos básicos de una empresa, derechos de los socios y relaciones con terceros. Esto especialmente para las S.A.S.
Escritura de constitución	Donde se manifiesta el acuerdo de los socios en construir una sociedad, la cual es realiza en una notaría para formalizar la escritura pública.
Inscripción a la cámara de comercio (NIT)	Según la resolución número 52 de 2016, después de que la información de la nueva empresa sea verificada y esté completa, se asigna un número de NIT o número único, el cual es otorgado por la DIAN, luego de haberse inscrito en el RUT.

8.2 Normativa de Comercialización de Alimentos

Con lo que respecta a la comercialización de alimentos, esta se centra especialmente en lo que está relacionado a la manipulación de estos, junto a las condiciones en las que están y los cuidados que se debe tener enfocados a seguridad y salud. Se había enunciado lo relacionado al registro sanitario establecido en la resolución 2674 de 2013, las buenas prácticas de manufactura o BPM correspondiente al decreto 3075 de 1997 sobre normas para lograr la inocuidad alimentaria, la resolución 666 de 2020 protocolo de bioseguridad covid-19 y el decreto 1575 de 2007 control calidad de agua.

Sin embargo, al igual que se presente en el subcapítulo anterior, por medio de la profundización se encuentra que también debe considerarse el control de residuos y basuras donde la ley 1259 de 2008 rige el manejo de estos y establece el comparendo ambiental por mal manejo de residuos sólidos, además, lo relacionado a inspecciones y auditorias basadas en la resolución 1229 de 2013, y las normas de publicidad y comunicación regulados por la ley 140 de 1994. En la tabla 7, se presenta el resumen de acá una junto al enlace donde se puede encontrar el documento

completo en caso de requerirse.

Tabla 8.

Descripción normativa para la comercialización de alimentos

Normativa para comercialización de alimentos	Descripción
Registro sanitario (Resolución 2674 de 2013)	<p>Normativa que define los requisitos sanitarios para la apertura de un local, incluyendo pautas de manipulación, preparación, almacenamiento, transporte, condiciones físicas del establecimiento, la capacitación requerida por el personal, el control de plagas junto a la gestión de residuos y desechos, el plan de limpieza y desinfección y la vigilancia sanitaria periódica. De esta se obtiene el registro sanitario para operar legalmente con calidad e inocuidad en los alimentos.</p> <p>(https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202674%20de%202013.pdf)</p>
Buenas prácticas de manufactura BPM (Decreto 3075 de 1997)	<p>Las buenas prácticas de manufactura o BPM hace referencia a aquel sistema de principios y procedimientos que logra que los productos manufactureros sean fabricados con estándares de calidad al momento de producirse, procesarse, almacenarse y distribuirse, velando por la seguridad alimentaria y protegiendo la salud de los consumidores. De esta manera, se obliga que los establecimientos estén sujetos a inspecciones y sanciones cuando haya incumplimientos. Los 5 elementos clave son: Personas, productos, procesos, procedimientos e instalaciones.</p> <p>(https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf)</p>

Normativa para comercialización de alimentos	Descripción
Protocolo de bioseguridad COVID-19 (Resolución 666 de 2020)	Aun cuando se acaba el COVID19, desde el 2021 se emite la resolución que permite mitigar la propagación del COVID-19, donde la resolución detalla aquellos protocolos de bioseguridad para que, en este caso, los establecimientos de comercio implementen como el distanciamiento social, limpieza y uso de elementos de protección personal. (https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-666-de-2020.pdf)
Control calidad de agua (Decreto 1575 de 2007)	El objeto del decreto es poder controlar la calidad del agua del consumo humano, con el fin de monitorear, prevenir y controlar los riesgos de salud, aplicándolo a aquellas personas que suministren agua en todo el territorio nacional, independiente del uso o actividad económica que se realice. (https://www.ins.gov.co/TyS/Documents/Decreto%201575%20de%202007,MPS-MAVDT.pdf)
Control de residuos y basuras (Ley 1259 de 2008)	Esta ley es también conocida como ley de residuos sólidos, ya que, establece la gestión que se le debe dar a estos, desde su recolección, transporte, almacenamiento, tratamiento y disposición final de una manera adecuada y amigable con el medio ambiente. Igualmente, el no realizarlo según como lo define la ley, esta también determina el comparendo que pueden interponer las autoridades ambientales por incumplimiento al buen manejo, pudieron incluir multas o medidas correctivas. (https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/ley-1259-2008.pdf)

Normativa para comercialización de alimentos	Descripción
Inspecciones y auditorías (Resolución 1229 de 2013)	La resolución establece el modelo de inspección, vigilancia y control sanitaria para los productos de uso y consumo humano, el cual se adaptó de la Organización Mundial de la Salud con la finalidad de proteger la vida y salud de las personas, preservando el medio ambiente y aumentando la competitividad de la producción nacional. (https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1229-de-2013.pdf)
Normas de publicidad y comunicación (Ley 140 de 1994)	En esta se establecen las condiciones en las que se puede realizar publicidad exterior a nivel nacional, la cual se determina como aquel medio masivo de comunicación para llamar la atención del público por medio de elementos visuales en las vías de uso o dominio público. (https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=328)

8.3 Normativa para Establecimientos

El capítulo legal termina con lo que tiene que ver con la normativa para abrir cualquier establecimiento comercial en Colombia, aunque se debe resaltar que todo lo mencionado anteriormente es en conjunto a esto. Por lo anterior, también deben considerarse los permisos y licencias como lo son, la licencia de funcionamiento expedida por la alcaldía la cual es un trámite que ampara la operatividad de las empresas y que debe gestionarse al comenzar cualquier actividad mercantil o comercial, pudiendo ser de manera provisional para las empresas que se encuentran en el proceso de reunir los requisitos para tramitarla. También debe realizarse el trámite de licencia de seguridad y salud, emitida por la secretaria de salud según la resolución 4502 de 2012 donde regula la salud ocupacional y que debe considerarse por tener en la empresa trabajadores, sin

embargo, esta se da de manera gratuita y tendrán una vigencia de 10 años. Finalmente, para el caso de SANRI está el trámite del cumplimiento de normas técnicas por el cuerpo de bomberos, donde para esto se debe solicitar la visita de inspección al establecimiento comercial solicitando la certificación de la inspección de las condiciones de seguridad del establecimiento.

9. Análisis de Responsabilidad Social y Ambiental

En todo proyecto que se quiera desarrollar, siempre debe considerarse el impacto que pueda llegar a tener la ejecución de este, en especial cuando se trata de algún proceso manufacturero por la cantidad de residuos que se pueden llegar a generar y el uso de recursos básicos, sin embargo, aun cuando se genera un impacto negativo, la finalidad es desde la planeación determinar cuáles son las acciones que se deben tomar desde una fase inicial. Especialmente para la primera parte, sobre identificar los impactos del proyecto, se referencia la matriz de Leopold como herramienta que consolida y secciona los impactos ambientales según las acciones específicas de la actividad del negocio, permitiendo jerarquizarlos para enfocar las acciones de mitigación a aquellas que afectan negativamente. “El principal objetivo es garantizar que los impactos de diversas acciones sean evaluados y propiamente considerados en la etapa de planeación del proyecto.” (Ponce, s.f.)

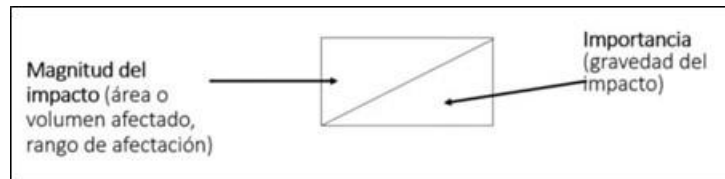
9.1 Responsabilidad Ambiental (Matriz de Leopold)

Para el desarrollo de la matriz en primera instancia se tiene en cuenta un listado de factores, que son las características o factores del medio ambiente que se pueden ver implicadas en la ejecución del proyecto y que se encontrará inmersa en el apéndice correspondiente, es decir el M. Posteriormente, se determinan las acciones que se realizan al interior de la empresa y se comienza a dar valores a dos ítems que son la magnitud del impacto que esta puede ser positiva o negativa y

la importancia del impacto como se puede evidenciar en la imagen 26, tomada de un video tutorial para la realización de esta matriz.

Figura 25.

Magnitud e importancia en la matriz de Leopold



Nota: Youtube. (2021). *Matriz de Leopold.*

<https://www.youtube.com/watch?v=4SbW6G9XjhM&t=210s>

Respecto a la imagen 27, esta representa una guía sobre la forma de tomar la decisión en cuanto a la calificación dada a cada una, considerando para la magnitud la intensidad y alteración donde cabe aclarar que esta puede ser positiva o negativa dependiendo de la repercusión que tenga la actividad en cada factor, y en el caso de la importancia la duración de esta y depende también de en donde se da la influencia.

Figura 26.

Calificación de la magnitud e importancia

MAGNITUD			IMPORTANCIA		
Intensidad	Alteración	Calificación	Duración	Influencia	Calificación
Baja	Baja	-1	Temporal	Puntual	1
Baja	Media	-2	Media	Puntual	2
Baja	Alta	-3	Permanente	Puntual	3
Media	Baja	-4	Temporal	Local	4
Media	Media	-5	Media	Local	5
Media	Alta	-6	Permanente	Local	6
Alta	Baja	-7	Temporal	Regional	7
Alta	Media	-8	Media	Regional	8
Alta	Alta	-9	Permanente	Regional	9
Muy Alta	Alta	-10	Permanente	Nacional	10

Nota: Youtube. (2021). *Matriz de Leopold.*

<https://www.youtube.com/watch?v=4SbW6G9XjhM&t=210s>

En el apéndice M, se presenta el desarrollo de esta matriz donde en cada actividad existe un comentario donde se explica un poco de donde sale cada puntuación, donde finalmente se obtiene que el impacto generado de este proyecto es denominado un impacto positivo medio por obtener una calificación de 56 puntos, como se puede comparar con la imagen 28. El mayor impacto negativo se generaría en lo que son las condiciones de características físicas y químicas como el agua y la atmosfera, y los de impacto positivo está en primer lugar la afectación a aspectos culturales, que son los estilos de vida, salud y seguridad, y empleo.

Figura 27.

Valoración de impactos

VALORACION DE IMPACTOS	
Impacto Bajo	1 - 30
Impacto Medio	31 - 61
Impacto Severo	61 - 92
Impacto Crítico	> 93

Nota: Youtube. (2021). *Matriz de Leopold.*

<https://www.youtube.com/watch?v=4SbW6G9XjhM&t=210s>

Finalmente, desde un análisis en pro de mejorar las acciones del restaurante SANRI, después de haber identificado los factores que se van a ver afectados de manera negativa, se determina que unas buenas prácticas de manufactura pueden llegar a mitigar estas acciones donde se ven implicadas el uso del agua, aire, flora, fauna y uso de la tierra, por lo que a su vez, esto solo se logra con reclutar desde el primer momento personal que sea conocedor del tema junto a una capacitación continua y control por parte de la administración para corroborar que los procesos se den de la manera correcta. Sin embargo, es de resaltar el impacto que un restaurante saludable puede llegar a tener no solo a nivel interno por la disminución del desempleo, si no en algunos

aspectos culturales que tal vez hace unos años no era tendencia como lo es hoy en día, mejorar los estilos de vida de una forma positiva, entregando un servicio de calidad y transparente.

9.2 Responsabilidad Social

El mayor impacto que tiene el modelo de negocio de SANRI es la transformación de los hábitos alimenticios de la población en general, en caminados a una alimentación saludable que contribuya al bienestar y salud de las personas, con el asesoramiento de profesionales y acompañamiento de personal calificado y orientado al servicio. En definitiva, desde el gobierno nacional se han planteado planes y normativas que determinan la búsqueda e implementación que se debe realizar para mejorar los hábitos alimenticios, dentro de estos se destacan algunos como Estrategia de Promoción de Alimentación Saludable publicado por el Ministerio de Salud en el 2022, el Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2020-2023 donde se fomenta incentivar estilos de vida saludables, y el Plan Territorial de Salud “Santander Contigo y Para el Mundo” 2020-2023.

Además, a esto, se suma el fomento desde la Organización Mundial de Salud donde desde el 2021 insta a los gobiernos a fomentar la alimentación saludable en establecimientos públicos, pues lo que se busca es disminuir las muertes por una mala alimentación “(...) todos comamos alimentos saludables y para prevenir así los 8 millones de defunciones que se registran cada año causa de la alimentación insalubre.” (OMS, 2021), pues desde la Organización de las Naciones Unidas, en el planteamiento de los objetivos de desarrollo sostenible para transformar el mundo, se incluye la salud y bienestar junto a la producción y consumo responsable, que son los dos objetivos primordiales que van en sinergia con el modelo de negocio planteado.

Figura 28.*Objetivos de desarrollo sostenible*

Nota: Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *La asamblea general adopta la agenda 2030 para el desarrollo sostenible.* <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

10. Análisis Financiero

El análisis financiero tiene la finalidad de analizar el rendimiento a futuro de la empresa por medio de los estados financieros, obteniendo datos relevantes de la situación económica y si el modelo de negocio es rentable según las proyecciones que se realicen, por lo que será necesario determinar las inversiones iniciales que se deben realizar, tomando en lo posible datos reales y exactos al igual que los costos y gastos implicados, procediendo a definir los aportes de capital que deben realizarse y estimar los futuros ingresos. El capítulo se consolida como se mencionó, en los estos financieros como el flujo de caja, estado de resultados y balance general para su posterior estudio de indicadores. Todo esto se encontrará desglosado en el apéndice N.

10.2 Inversiones Iniciales

Las inversiones se consolidan en tres grupos, las cuales son las inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo.

10.3 Inversión Fija

Se entiende como la inversión a activos que se utilizan en el proceso de producción a largo plazo, donde se caracterizan los equipos de cómputo, la maquinaria y equipo, muebles y enseres, y los edificios, lo cual respecto a esta última en el caso de SANRI se hace referencia a la construcción o adaptación del local a las áreas requeridas. Esta inversión se deprecia con el paso del tiempo y cada uno tiene un tiempo de vida útil determinado.

Tabla 9.

Inversiones fijas

Inversiones Fijas		
Concepto	Costo	Participación
Construcción	\$ 25.000.000,00	35%
Maquinaria Y Equipo	\$ 15.800.000,00	22%
Muebles Y Enseres	\$ 15.880.000,00	22%
Equipos De Computo	\$ 14.600.000,00	20%
TOTAL	\$ 71.280.000,00	100%

10.4 Inversión Diferida

Son gastos que generan beneficios económicos a lo largo del tiempo que se van amortizando y que no se consume el gasto completo en ese mismo instante. El ejemplo más común es la publicidad que se va realizando a medida que se ejecuta el proyecto.

Tabla 10.*Inversiones diferidas*

Inversiones Diferidas		
Concepto	Costo	Participación
Permisos y licencias	\$ 200.000,00	3%
Publicidad	\$ 600.000,00	8%
Registro de marca	\$ 500.000,00	7%
RUT	\$ -	0%
Cámara de comercio	\$ 50.000,00	1%
Primer mes de arriendo	\$ 3.200.000,00	42%
Instalación de servicios públicos	\$ 150.000,00	2%
Instalación de sistema de seguridad	\$ 200.000,00	3%
Instalación de sistema de sonido	\$ 200.000,00	3%
Seguro	\$ 1.425.600,00	19%
Mantenimiento	\$ 1.069.200,00	14%
Total	\$ 7.594.800,00	100%

10.5 Capital de Trabajo

Es la inversión que se requiere para que se realicen las actividades diarias para ejecutar las obligaciones de corto plazo, asegurando la continuidad de la operación y evitando interrupciones del flujo de efectivo.

Tabla 11.*Capital de trabajo*

Capital De Trabajo	Costo
Total de costo del producto	
MOD	\$ 3.769.619
MP	\$ 15.270.000
CIF	
Gastos administración y ventas	\$ 24.883.631
Gastos financieros	\$ 1.392.000
Gravamen 4x1000	\$ 2.598.900
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 611.500
TOTAL	\$ 28.263.031

11. Fuentes de Financiamiento Inicial

Una fuente de financiamiento es esencial para poder comenzar con la operación del negocio, para esto, se plantea un préstamo de \$80.000.000, donde aun siendo un valor alto, el capital que deben aportar los socios, también lo es o en caso de que las entidades de financiamiento de emprendimientos como se expuso en capítulos anteriores, como UIS emprende, Santander Innova, Fundesan, Instituto de empleo o fomento empresarial IMEBU, tomen tiempo en dar el préstamo o sea rechazado, se opta por considerar otra fuente como solicitar un crédito de libre inversión, como se cotizó en la plataforma de Bancolombia, obteniéndose los datos de este

préstamo en la figura 29 y Tabla 12.

Figura 29.

Datos del préstamo

TOTAL PRÉSTAMO	\$ 80.000.000,00	
TIEMPO	60	Meses
TASA MENSUAL	1,74%	Mensual
CUOTAS	\$ 2.158.872,04	Mensual

Tabla 12.

Amortización del préstamo

Año	Pagos	Intereses	Abono A Capital	Saldo
1	\$ 25.906.464,49	\$ 15.770.188,38	\$ 10.136.276,11	\$ 69.863.723,89
2	\$ 25.906.464,49	\$ 13.438.968,66	\$ 12.467.495,83	\$ 57.396.228,06
3	\$ 25.906.464,49	\$ 10.571.596,87	\$ 15.334.867,62	\$ 42.061.360,44
4	\$ 25.906.464,49	\$ 7.044.764,59	\$ 18.861.699,90	\$ 23.199.660,54
5	\$ 25.906.464,49	\$ 2.706.803,95	\$ 23.199.660,54	\$ 0,00
Total	\$ 129.532.322,44	\$ 49.532.322,44	\$ 80.000.000,00	

11.1 Costos y Gastos

El desglose de los costos indirectos de fabricación, gastos de administración y de ventas, parten del cálculo de las depreciaciones de los activos fijos, de las amortizaciones de los activos diferidos y de la mano de obra directa e indirecta, sin embargo, existen otros costos y gastos que se deben considerar que son adicionales y que se requieren para la operación, como los insumos y los servicios públicos a utilizarse, como están presentados en la figura 35,36 y 37.

Tabla 13.*Costos indirectos de fabricación*

Costos Indirectos De Fabricación (CIFS)	
Concepto	Costo
Empaques	\$ 1.000
Implementos de limpieza	\$ 300.000
Unifromes	\$ 200.000
Dotación de seguridad y salud (gorro, guantes, etc)	\$ 100.000
Otros gastos de producción:	\$ 600.000

Tabla 14.*Costos de administración y ventas*

Gastos De Administración y Ventas	
Concepto	Costo
Unifromes	\$ 500.000
Papelería (Lapiceros, carpetas, papel, tintas de impresora, etc)	\$ 150.000
Implementos de aseo	\$ 10.000
TOTAL:	\$ 660.000

Figura 30.*Valor servicios públicos*

Servicios públicos	
CONCEPTO	MONTO
Agua	\$ 500.000
Gas	\$ 350.000
Internet y telefonía	\$ 150.000
Luz	\$ 600.000
TOTAL:	\$ 1.600.000,00

11.2 Ingresos

Los ingresos representan el dinero que una empresa obtiene de la venta de bienes y servicios, así como de otras actividades relacionadas con su operación principal. Donde en el caso de SANRI, esta obtendrá ganancias por las comidas vendidas y los planes nutricionales que adquieran los usuarios. En la figura 38, se presenta las cantidades proyectadas en unidades y en dinero que se esperan en los próximos 5 años, partiendo de un desglose de meses en todo año, considerando las épocas de este.

Tabla 15.*Pronóstico de ventas*

Proyección de pronóstico de ventas					Concepto	
2024	2025	2026	2027	2028		
22905	25523	28440	31691	35313	Cantidad	Plato
\$641.340.000,00	\$791.214.286,50	\$995.411.380,02	\$ 1.235.951.117,99	\$ 1.518.473.698,03	Precio	saludable
1305	1454	1620	1806	2012	Cantidad	Plan nutricional
\$138.330.000,00	\$171.591.057,00	\$213.889.125,05	\$265.420.362,50	\$329.961.205,64	Precio	
\$779.670.000,00	\$962.805.343,50	\$ 1.209.300.505,07	\$ 1.501.371.480,49	\$ 1.848.434.903,67		

11.3 Estados Financieros

Son documentos contables que resumen la situación financiera y los resultados de operación de una empresa en un período de tiempo específico. Proporcionan información sobre el desempeño económico de la organización y son utilizados por diversos interesados para evaluar la salud financiera y la rentabilidad de la empresa.

11.3.1 De Resultados Anual

El estado, muestra los ingresos, costos y gastos de la empresa proporcionando información sobre la rentabilidad y desempeño de esta, donde desde el primer año, considerando la proyección de ventas presentadas anteriormente, se identifica que es rentable con utilidades netas positivas desde el segundo año.

Tabla 16.*Estado de resultados anual*

Estado de resultados	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	\$ 779.670.000,00	\$ 962.805.343,50	\$ 1.209.300.505,07	\$ 1.501.371.480,49	\$ 1.848.434.903,67
Materia prima	\$ 183.240.000,00	\$ 216.945.852,75	\$ 270.183.088,86	\$ 348.601.597,38	\$ 423.760.101,78
MOD	\$ 45.235.422,17	\$ 50.405.830,93	\$ 56.167.217,40	\$ 62.587.130,35	\$ 69.740.839,35
CIF	\$ 214.077.099,63	\$ 238.546.112,12	\$ 265.811.932,74	\$ 296.194.236,65	\$ 330.049.237,90
Utilidad bruta	\$ 337.117.478,19	\$ 456.907.547,70	\$ 617.138.266,07	\$ 793.988.516,11	\$ 1.024.884.724,65
Gastos de administración	\$ 147.409.316,72	\$ 164.258.201,62	\$ 183.032.914,07	\$ 203.953.576,15	\$ 227.265.469,90
Gastos ventas	\$ 157.667.997,36	\$ 175.689.449,46	\$ 195.770.753,54	\$ 218.147.350,66	\$ 243.081.592,85
Utilidad operativa	\$ 32.040.164,11	\$ 116.959.896,61	\$ 238.334.598,46	\$ 371.887.589,29	\$ 554.537.661,90
Gastos financieros	\$ 15.770.188,38	\$ 13.438.968,66	\$ 10.571.596,87	\$ 7.044.764,59	\$ 2.706.803,95
Gravaen 4 x1000	\$ 31.186.800	\$ 38.512.214	\$ 48.372.020	\$ 60.054.859	\$ 73.937.396
Utilidad antes de impuestos	-\$ 14.916.824,27	\$ 65.008.714,22	\$ 179.390.981,39	\$ 304.787.965,49	\$ 477.893.461,80
Impuestos	-\$ 4.773.383,77	\$ 20.802.788,55	\$ 57.405.114,04	\$ 97.532.148,96	\$ 152.925.907,78
Utilidad Neta	-\$ 10.143.440,50	\$ 44.205.925,67	\$ 121.985.867,34	\$ 207.255.816,53	\$ 324.967.554,03

11.3.2 De Caja Anual

Después de determinar el estado de resultados donde se ve el estado de pérdidas o ganancias, se desarrolla el flujo de caja anual que visualiza como su nombre lo indica, el flujo de entrada y salida del efectivo de la empresa, categorizando lo proveniente de la operación, inversión y financiamiento, donde en esta también se incluye el préstamo a realizarse y se estima con el total, lo que los socios deberían aportar de capital.

Tabla 17.*Flujo de caja anual*

	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
Ingresos operacionales		\$ 779.670.000,00	\$ 962.805.343,50	\$ 1.209.300.505,07	\$ 1.501.371.480,49	\$ 1.848.434.903,67
Total de Ingresos Operacionales		\$ 779.670.000,00	\$ 962.805.343,50	\$ 1.209.300.505,07	\$ 1.501.371.480,49	\$ 1.848.434.903,67
		Pagos de Costos				
Pago de Materia Prima		\$ 183.240.000,00	\$ 216.945.852,75	\$ 270.183.088,86	\$ 348.601.597,38	\$ 423.760.101,78
Pago de Mano de Obra Directa		\$ 45.235.422,17	\$ 50.405.830,93	\$ 56.167.217,40	\$ 62.587.130,35	\$ 69.740.839,35
Pago Costos Indirectos de Fabricación		\$ 214.077.099,63	\$ 238.546.112,12	\$ 265.811.932,74	\$ 296.194.236,65	\$ 330.049.237,90
Amortizaciones (diferidos)		\$ 5.875.632,00	\$ 5.875.632,00	\$ 5.875.632,00	\$ 5.875.632,00	\$ 5.875.632,00

Depreciaciones	\$ 2.864.500,00	\$ 2.864.500,00	\$ 2.864.500,00	\$ 2.864.500,00	\$ 2.864.500,00
Total Pagos de Costos	\$ 433.812.389,81	\$ 497.157.663,80	\$ 583.422.107,00	\$ 698.642.832,38	\$ 814.810.047,02
Operacionales					
Flujo de Caja	\$ 345.857.610,19	\$ 465.647.679,70	\$ 625.878.398,07	\$ 802.728.648,11	\$ 1.033.624.856,65
Operacional Bruto					
Pagos de Gastos					
Pago de Gastos de Administración y ventas	\$ 305.077.314,09	\$ 339.947.651,09	\$ 378.803.667,61	\$ 422.100.926,81	\$ 470.347.062,75
Amortizaciones (diferidos)	\$ 12.351.888,00	\$ 12.351.888,00	\$ 12.351.888,00	\$ 12.351.888,00	\$ 12.351.888,00
Depreciaciones	\$ 4.473.500,00	\$ 4.473.500,00	\$ 4.473.500,00	\$ 4.473.500,00	\$ 4.473.500,00
Pago de Impuestos		-\$4.773.383,77	\$ 20.802.788,55	\$ 57.405.114,04	\$ 97.532.148,96
Total Pago de Gastos	\$ 288.251.926,09	\$ 318.348.879,32	\$ 382.781.068,16	\$ 462.680.652,86	\$ 551.053.823,70
Operacionales					
Flujo de Caja	\$ 57.605.684	\$ 147.298.800	\$ 243.097.330	\$ 340.047.995	\$ 482.571.033
Operacional Neto					
Inversiones					
Inversión Fija	\$ 71.280.000,00	\$ 71.280.000,00			
Inversión Diferida	\$ 91.137.600,00	\$ 91.137.600,00			
Inversión en Capital de Trabajo (1 mes)	\$ 28.263.030,62	\$ 28.263.030,62			
Total de Inversiones	\$ 190.680.630,62	\$ 190.680.630,62	\$ -	\$ -	\$ -

Flujo de Caja Libre	-\$ 190.680.630,62	-\$ 133.074.946,51	\$ 147.298.800,38	\$ 243.097.329,91	\$ 340.047.995,25	\$ 482.571.032,94
						Financiación
Aportes de los socios	\$ 110.680.630,62	\$ 110.680.630,62				
Crédito Financiero	\$ 80.000.000,00	\$ 80.000.000,00				
Total Ingresos de	\$ 190.680.630,62	\$ 190.680.630,62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiación						
			Egresos de Financiación			
Abonos a capital		\$ 10.136.276,11	\$ 12.467.495,83	\$ 15.334.867,62	\$ 18.861.699,90	\$ 23.199.660,54
Pago de Intereses		\$ 15.770.188,38	\$ 13.438.968,66	\$ 10.571.596,87	\$ 7.044.764,59	\$ 2.706.803,95
Gravamen 4x1000		\$ 31.186.800,00	\$ 38.512.213,74	\$ 48.372.020,20	\$ 60.054.859,22	\$ 73.937.396,15
Pago de Utilidades		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos de		\$ 57.093.264,49	\$ 64.418.678,23	\$ 74.278.484,69	\$ 85.961.323,71	\$ 99.843.860,63
Financiación						
Flujo de Caja de	\$ 190.680.630,62	\$ 133.587.366,13	-\$ 64.418.678,23	-\$ 74.278.484,69	-\$ 85.961.323,71	-\$ 99.843.860,63
Financiación						
Flujo Neto de Caja	\$ -	\$ 512.419,62	\$ 82.880.122,15	\$ 168.818.845,22	\$ 254.086.671,54	\$ 382.727.172,31
Flujo de caja del período	-\$ 190.680.630,62	\$ 512.419,62	\$ 82.880.122,15	\$ 168.818.845,22	\$ 254.086.671,54	\$ 382.727.172,31
Saldo anterior de Caja y Bancos		\$ 28.263.030,62	\$ 28.775.450,23	\$ 111.655.572,39	\$ 280.474.417,61	\$ 534.561.089,15
Saldo Final de Caja Y Bancos	-\$ 190.680.630,62	\$ 28.775.450,23	\$ 111.655.572,39	\$ 280.474.417,61	\$ 534.561.089,15	\$ 917.288.261,46

11.3.3 Balance General Anual

El balance general, muestra la situación financiera del negocio, donde se consolidan los activos que es lo que tiene la empresa, los pasivos que son las deudas pudiendo ser de corto o de largo plazo y el patrimonio, que es la diferencia entre los activos y pasivos.

Figura 31.

Balance general anual

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVOS						
Caja	\$ 28.263.030,62	\$ 28.775.450,23	\$ 111.655.572,39	\$ 280.474.417,61	\$ 534.561.089,15	\$ 917.288.261,46
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión de cartera	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 28.263.030,62	\$ 28.775.450,23	\$ 111.655.572,39	\$ 280.474.417,61	\$ 534.561.089,15	\$ 917.288.261,46
Maquinaria y equipo	\$ 15.800.000,00	\$ 15.800.000,00	\$ 15.800.000,00	\$ 15.800.000,00	\$ 15.800.000,00	\$ 15.800.000,00
Edificio (Construcción)	\$ 25.000.000,00	\$ 25.000.000,00	\$ 25.000.000,00	\$ 25.000.000,00	\$ 25.000.000,00	\$ 25.000.000,00
Equipos de computo	\$ 14.600.000,00	\$ 14.600.000,00	\$ 14.600.000,00	\$ 14.600.000,00	\$ 14.600.000,00	\$ 14.600.000,00
Muebles y enseres	\$ 15.880.000,00	\$ 15.880.000,00	\$ 15.880.000,00	\$ 15.880.000,00	\$ 15.880.000,00	\$ 15.880.000,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 7.338.000,00	\$ 14.676.000,00	\$ 22.014.000,00	\$ 29.352.000,00	\$ 36.690.000,00
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	\$ 71.280.000,00	\$ 63.942.000,00	\$ 56.604.000,00	\$ 49.266.000,00	\$ 41.928.000,00	\$ 34.590.000,00
Diferidos	\$ 91.137.600,00	\$ 91.137.600,00	\$ 91.137.600,00	\$ 91.137.600,00	\$ 91.137.600,00	\$ 91.137.600,00
Amortización diferida	\$ -	\$ 18.227.520,00	\$ 36.455.040,00	\$ 54.682.560,00	\$ 72.910.080,00	\$ 91.137.600,00
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 91.137.600,00	\$ 72.910.080,00	\$ 54.682.560,00	\$ 36.455.040,00	\$ 18.227.520,00	\$ -
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 190.680.630,62	\$ 165.627.530,23	\$ 222.942.132,39	\$ 366.195.457,61	\$ 594.716.609,15	\$ 951.878.261,46
PASIVOS						
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 4.773.383,77	\$ 20.802.788,55	\$ 57.405.114,04	\$ 97.532.148,96	\$ 152.925.907,78
Deudas a CP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones financieras	\$ 10.136.276,11	\$ 12.467.495,83	\$ 15.334.867,62	\$ 18.861.699,90	\$ 23.199.660,54	\$ -
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 10.136.276,11	\$ 7.694.112,06	\$ 36.137.656,17	\$ 76.266.813,95	\$ 120.731.809,50	\$ 152.925.907,78
Deudas LP	\$ 69.863.723,89	\$ 57.396.228,06	\$ 42.061.360,44	\$ 23.199.660,54	\$ 0,00	\$ -
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 69.863.723,89	\$ 57.396.228,06	\$ 42.061.360,44	\$ 23.199.660,54	\$ 0,00	\$ -
TOTAL OTROS PASIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 80.000.000,00	\$ 65.090.340,12	\$ 78.199.016,61	\$ 99.466.474,49	\$ 120.731.809,50	\$ 152.925.907,78
PATRIMONIO						
Capital (SOCIOS)	\$ 110.680.630,62	\$ 110.680.630,62	\$ 110.680.630,62	\$ 110.680.630,62	\$ 110.680.630,62	\$ 110.680.630,62
Utilidades pasadas	\$ -	\$ -	\$ 10.143.440,50	\$ 34.062.485,16	\$ 156.048.352,51	\$ 363.304.169,04
Utilidades presente	\$ -	\$ 10.143.440,50	\$ 44.205.925,67	\$ 121.985.867,34	\$ 207.255.816,53	\$ 324.967.554,03
TOTAL PATRIMONIO	\$ 110.680.630,62	\$ 100.537.190,11	\$ 144.743.115,78	\$ 266.728.983,12	\$ 473.984.799,65	\$ 798.952.353,68
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 190.680.630,62	\$ 165.627.530,23	\$ 222.942.132,39	\$ 366.195.457,61	\$ 594.716.609,15	\$ 951.878.261,46
VERIFICACIÓN (ACTIVOS= PASIVOS + PATRIMONIO)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

11.3.4 Evaluación Financiera

Luego de tener los estados financieros, el capítulo termina con la evaluación financiera que es el proceso de analizar y comprender la situación de la empresa en temas monetarios para tomar

decisiones estratégicas con base a indicadores financieros que son las medidas que se utilizan para evaluar el desempeño y salud financiera de la empresa. En este caso, se analizará la TIR, VPN y el estudio de escenarios.

11.3.5 TIR

Es la métrica que evalúa la rentabilidad de la inversión o proyecto, el cual se calcula trayendo a valor presente los flujos de efectivos futuros con el valor inicial invertido, dando de resultado la tasa de interés que el proyecto genera, en este caso del 82%.

Figura 32.

TIR

Año	Valor Neto	Valor Presente	Saldo
0	-\$ 190.680.630,62	-\$ 190.680.630,62	-\$ 190.680.630,62
1	\$ 28.775.450,23	\$ 24.080.365,40	-\$ 166.600.265,21
2	\$ 111.655.572,39	\$ 78.191.994,77	-\$ 88.408.270,44
3	\$ 280.474.417,61	\$ 164.367.553,29	\$ 75.959.282,85
4	\$ 534.561.089,15	\$ 262.156.798,00	\$ 338.116.080,85
5	\$ 917.288.261,46	\$ 376.452.826,10	\$ 714.568.906,95
TIR			
	82%	Efectivo Anual	

11.3.6 VPN

El valor presente neto, calcula la diferencia entre el valor presente de los flujos de ingresos y de los costos y gastos, representando el valor actual que se espera a lo largo del tiempo. En este caso, positivo, refiriéndose a que se genera un rendimiento superior a la tasa de descuento, la cual es la tasa de interés o tasa de rendimiento mínima requerida para considerar si la inversión es rentable, y se demuestra que es una inversión atractiva.

Tabla 18.

VPN

Año	Flujo Esperado	Tasa de Descuento	Factor De Descuento	Valor Actual
Año 0	-\$ 190.680.630,62	19%	1	-\$ 190.680.630,62
Año 1	\$ 28.775.450,23	19%	0,836837137	\$ 24.080.365,40
Año 2	\$ 111.655.572,39	19%	0,700296395	\$ 78.191.994,77
Año 3	\$ 280.474.417,61	19%	0,58603403	\$ 164.367.553,29
Año 4	\$ 534.561.089,15	19%	0,49041504	\$ 262.156.798,00
Año 5	\$ 917.288.261,46	19%	0,410397518	\$ 376.452.826,10
Valor Presente Anual				\$ 714.568.906,95

11.3.7 Estudio de Escenarios

Permite el análisis de diferentes situaciones posibles, en este caso de un escenario pesimista, probable u optimista, pues es incierto el futuro y puede llegar a afectar la TIR.

Figura 33.*Escenarios*

	Escenarios		
	Pesimista	Probable	Optimista
Tasa de mortalidad	6%	8%	10%
	Producción total	Producción total	Producción total
2023	-\$ 190.680.630,62	-\$ 190.680.630,62	-\$ 190.680.630,62
2024	\$ 28.775.450,23	\$ 28.775.450,23	\$ 28.775.450,23
2025	\$ 104.956.238,04	\$ 111.655.572,39	\$ 122.821.129,63
2026	\$ 263.645.952,55	\$ 280.474.417,61	\$ 308.521.859,37
2027	\$ 502.487.423,80	\$ 534.561.089,15	\$ 588.017.198,06
2028	\$ 862.250.965,77	\$ 917.288.261,46	\$ 1.009.017.087,60
Valor Presente Neto	\$ 572.996.517,22	\$ 620.246.888,36	\$ 698.997.506,91
Tasa Interna de Retorno	79%	82%	87%

12. Análisis Estratégico

El dimensionamiento estratégico de SANRI representa un compromiso inquebrantable con la prestación de servicio de alta calidad, respaldado con un acompañamiento en los procesos personales de cada persona en cuanto a temas de buenos hábitos alimenticios, pues el enfoque va encaminado a alentar a los usuarios en asumir un papel activo en su bienestar, dando a los usuarios las diferentes facilidades y herramientas para alcanzarlo. Por lo tanto, en este último capítulo, se consolida la misión, visión y valores de la compañía como parámetros a seguir junto a una matriz DOFA que permite consolidar los aspectos internos y externos que se pudieron identificar con la finalidad de plantear estrategias a seguir.

12.1 Misión

Proporcionar alimentos preparados en línea al cumplimiento de algún objetivo ya sea personalizado prescrito por un nutricionista o en general promoviendo salud y bienestar desde la alimentación.

12.2 Visión

Ser reconocidos como líderes en el fomento de alimentación personalizada y saludable a través de la innovación y empatía con los usuarios, siendo aliados en el cumplimiento de objetivos nutricionales hacia el mejoramiento de los estilos de vida y bienestar.

12.3 Valores

Los valores organizaciones son los cimientos que modelan una cultura rígida, creando escenarios de una empresa con rasgos de personalidad propios que estén encaminados a la búsqueda de una organización con principios éticos y profesionales. Dentro de los que se destacan están, por ejemplo, la transparencia, la calidad, la puntualidad, trabajo en equipo, la orientación al

cliente, y en especial en SANRI la salud y bienestar ocupan un lugar central. A continuación, se describe cada valor, pero es crucial recordar que no son los únicos y que se debe actuar con integridad en todo momento.

- **Salud y bienestar:** Es el valor principal y por la cual se rige el modelo de negocio de SANRI, ya que, lo que se quiere promover es adoptar mejores hábitos alimenticios y no solo en los clientes, si no, desde la organización, por lo que todo colaborador debe ir acorde a esta idea.

- **Transparencia:** Desde un punto de vista externo, que las personas identifiquen que la información y productos que se brinda son en pro del bienestar y desde un punto de vista interno, se debe trabajar con transparencia para que la empresa pueda crecer.

- **Calidad:** Debe buscarse en cada tarea la excelencia para brindar una experiencia inigualable en junto principalmente del valor de la transparencia.

- **Puntualidad:** El comprometerse con este valor hace que los procesos se den según la planificación y con los tiempos establecidos, evitando de esta manera atrasos o reprocesos junto a inconvenientes con el resto del equipo.

- **Trabajo en equipo:** La colaboración en conjunto permite que las metas trazadas por la organización internamente se puedan cumplir según el tiempo y presupuesto estimado, entendiendo que todos hacen parte de la misma empresa.

- **Orientación al cliente:** Especialmente por la personalización del producto, requiriéndose un acompañamiento constante a este, motivándolo a seguir con el cumplimiento de sus objetivos.

12.4 Matriz DOFA

La matriz, se presenta en el apéndice O y como se mencionó es una herramienta esencial en la evaluación de factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y

amenazas) que impacta la operación del negocio pero que logrará determinar las maneras de adaptarse a las variables cambiantes, identificando las maneras de crecer y evolucionar como líder en el fomento de buenos hábitos alimenticios y el bienestar de la población desde capitalizar los puntos fuertes y mitigar los posibles desafíos.

En general y para finalizar la investigación y planteamiento se desarrolla la siguiente matriz Eric, la cual sus siglas representan Evaluación, Revisión, Implementación y Control. En la etapa de Evaluación, se analiza el contexto y se identifican los objetivos. La etapa de Revisión implica el diseño detallado del proyecto. Luego, en la Implementación, se ejecutan las tareas según lo planeado. Finalmente, en la etapa de Control, se monitorea el progreso y se ajustan estrategias si es necesario. En el apéndice P, se presenta su desarrollo.

13. Conclusiones

El análisis PESTEL y fuerzas de PORTER, fue el punto de partida para poder desarrollar el contenido del documento, pues este da un panorama general de la situación actual, pudiendo determinar el comportamiento de la población en cuanto a la idea de negocio, elementos innovadores que pueden incluirse en el plan, los factores ecológicos que pueden verse afectados, los requisitos legales que deben considerarse en la implementación del proyecto, la competencia actual, entre otros.

Por medio de la investigación de mercados, se corrobora que existe un interés marcado por la búsqueda de opciones que contribuyan a la salud y el bienestar, respaldado por el alto interés por encontrar un restaurante como SANRI en el área metropolitana de Bucaramanga, sin embargo, lograr que los clientes sigan con los planes puede abordarse con estrategias de motivación y apoyo

durante el proceso.

La formulación del plan estratégico de marketing ayudó a identificar nuevas ideas para complementar el modelo de negocio como lo fue encaminar el menú abierto al público a diferentes objetivos.

Aunque los productos son personalizados y depende de la formulación del conocimiento del profesional en nutrición, es importante conocer el proceso que se puede llegar a dar, para entender cada decisión tomada dentro de la organización junto al seguimiento de las actividades del equipo de trabajo.

Para la operación en la empresa se requiere de un considerable equipo humano, lo cual aumenta el presupuesto, llevando a que el proceso de selección sea meticuloso, asegurando que la contratación de los colaboradores sea lo más idóneo para desempeñar las funciones.

La apertura del restaurante implica gran cantidad de trámites que conllevan tiempo e inversión monetaria para poder cumplir con los requisitos mínimos de un establecimiento legal y de calidad, para poder a futuro extenderse a otras regiones de una manera segura y responsable, evitando posibles sanciones que perjudiquen a la empresa.

La potencial afectación al recurso hídrico genera uno de los impactos más críticos derivados de la implementación y ejecución del plan de negocio, como se pudo identificar por medio de la matriz de Leopold, por lo que se enfatiza en contar con el respaldo de un experto ambiental, cuyo conocimiento especializado permitirá diseñar y aplicar estrategias efectivas de mitigación, lo cual ligado a la capacitación y supervisión rigurosa de las labores del personal, adquiere una relevancia excepcional, especialmente a los colaboradores del área de cocina y limpieza, ya que, sus actividades tienen un peso significativo en el uso y manejo del agua.

El desarrollo de los estados financieros demuestra en primer lugar el esfuerzo que debe

hacerse para que las ventas sean significativas y generen utilidad desde el primer año y segundo tener claro el presupuesto que se debe tener, analizando a su vez los diferentes escenarios que se puedan presentar a futuro.

El dimensionamiento estratégico de SANRI evidencia un compromiso con la entrega de servicios y productos de alta calidad, enfocados en mejorar los hábitos alimenticios a través de la transparencia. La empresa se proyecta hacia el futuro, preparada para enfrentar posibles amenazas, con una formulación de estrategias que capitalizan oportunidades y fortalezas demostrando la capacidad de superar cualquier desafío que se presente.

14. Recomendaciones

Es de alta relevancia antes de comenzar a escribir el documento, estructurar la metodología e ideas claves para el posterior desarrollo, donde iniciar con el modelo CANVAS, puede facilitar este proceso junto a la matriz DOFA.

Antes de difundir la encuesta, se debe formular el mensaje de difusión de manera clara y concisa sobre a quienes está dirigida la encuesta y cuál es su finalidad.

Previo a analizar los datos obtenidos de la investigación de mercados, se debe hacer una limpieza de los datos erróneos para no estudiar información falsa.

En el transcurso de la investigación, es enriquecedor y de apoyo, si se acude a profesionales o conocedores del tema, para ampliar la información que se encuentra en internet, ya que el ser especialistas hace que tengan claro los temas.

Referencias Bibliográficas

- Academia. (s.f.). *Formato análisis de puesto.*
https://www.academia.edu/16914477/Formato_Analisis_de_puesto_edith
- ACIS. (s.f.). *TREPSI.* <https://acis.org.co/porta1/content/noticiasdelsector/startup-colombiana-de-nutrici%C3%B3n-busca-llegar-m%C3%A1s-de-50000-usuarios>
- ACIS. (2020). *Al 65% de los colombianos les importa alimentarse bien para estarsaludable.*
[https://www.acis.org.co/porta1/content/noticiasdeinteres/al-65-de-los-colombianos-les-importa-alimentarse-bien-para-estar-saludable#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20investigaci%C3%B3n%2C%20a%20los,en%20la%20regi%C3%B3n%20\(42%25\)](https://www.acis.org.co/porta1/content/noticiasdeinteres/al-65-de-los-colombianos-les-importa-alimentarse-bien-para-estar-saludable#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20investigaci%C3%B3n%2C%20a%20los,en%20la%20regi%C3%B3n%20(42%25))
- Actualícese. (s.f.). *¿Qué son los estos financieros?: todo para el cierre contable 2022.*
<https://actualicese.com/estados-financieros-y-cierre-contable/>
- Alkosto. (s.f.). *Multifuncional EPSON Ecotank L3210 Hg-Negro.*
https://www.alkosto.com/multifuncional-epson-ecotank-l3210-hg-negro/p/010343958067?fuelle=google&medio=cpc&campaign=AK_COL_MAX_PEF_CPC_AON_COMP_TLP_Computadores-Brand-AON_PAC&keyword=&gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA_UaLttCWd1WeQRuAsr_af8CwcrFYerY-faUndmNITxvRqRM_v2e_ZGu1uhoC9kEQAvD_BwE
- Alcaldía de Bucaramanga. (16 de marzo de 2020). *Más de 3.000 personas se benefician actualmente del programa hábitos y estilos de Vida saludables.*
<https://www.bucaramanga.gov.co/noticias/mas-de-3-000-personas-se-benefician-actualmente-del-programa-habitos-y-estilos-de-vida-saludables/>

Alcaldía de Bucaramanga. (21 de mayo de 2020). *Plan de desarrollo Bucaramanga 2020-2023*

“Ciudad de oportunidades” cuenta con más programas para incentivar estilos saludables.

<https://www.bucaramanga.gov.co/noticias/plan-de-desarrollo-bucaramanga-2020-2023-ciudad-de-oportunidades-cuenta-con-mas-programas-para-incentivar-estilos-saludables/>

Alcaldía de Bucaramanga. (s.f.). *División política urbana y rural.*

<https://www.bucaramanga.gov.co/division-politico-urbana/>

Alcaldía mayor de Bogotá D.C. (s.f.). *Con la autorregulación, la salud de tu negocio está en tus*

manos. <http://autorregulacion.saludcapital.gov.co/restaurantes>

Alkosto. (s.f.). Multifuncional EPSON Ecotank L3210 HG-Negro.

[https://www.alkosto.com/multifuncional-epson-ecotank-l3210-hg-](https://www.alkosto.com/multifuncional-epson-ecotank-l3210-hg-negro/p/010343958067?fuelle=google&medio=cpc&campaign=AK_COL_MAX_PEF_CPC_AON_COMP_TLP_Computadores-Brand-AON_PAC&keyword=&gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA_UaLttCWd1WeQRuAsr_af8CwcrFYerY-faUndmNITxvRqRM_v2e_ZGu1uhoC9kEQAvD_BwE)

[negro/p/010343958067?fuelle=google&medio=cpc&campaign=AK_COL_MAX_PEF_CPC_AON_COMP_TLP_Computadores-Brand-](https://www.alkosto.com/multifuncional-epson-ecotank-l3210-hg-negro/p/010343958067?fuelle=google&medio=cpc&campaign=AK_COL_MAX_PEF_CPC_AON_COMP_TLP_Computadores-Brand-AON_PAC&keyword=&gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA_UaLttCWd1WeQRuAsr_af8CwcrFYerY-faUndmNITxvRqRM_v2e_ZGu1uhoC9kEQAvD_BwE)

[AON_PAC&keyword=&gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA_UaLttCWd1WeQRuAsr_af8CwcrFYerY-faUndmNITxvRqRM_v2e_ZGu1uhoC9kEQAvD_BwE](https://www.alkosto.com/multifuncional-epson-ecotank-l3210-hg-negro/p/010343958067?fuelle=google&medio=cpc&campaign=AK_COL_MAX_PEF_CPC_AON_COMP_TLP_Computadores-Brand-AON_PAC&keyword=&gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA_UaLttCWd1WeQRuAsr_af8CwcrFYerY-faUndmNITxvRqRM_v2e_ZGu1uhoC9kEQAvD_BwE)

American Express. (5 de noviembre de 2019). *Cómo llevar a cabo la gestión de residuos en un*

restaurante.

<https://www.americanexpress.com/es-mx/negocios/trends-and-insights/infographics/llevar-gestion-residuos-restaurante/>

ANDI. (20 de Abril de 2023). *La Cámara del Sector Gastronómico de la ANDI manifiesta su*

preocupación por los impactos negativos que el Proyecto de Reforma Laboral

representaría para este sector. [https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17428-la-](https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17428-la-camara-del-sector-gastronomico-de-la)

[camara-del-sector-gastronomico-de-la](https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17428-la-camara-del-sector-gastronomico-de-la)

APC Colombia. (2021). *PMA.* [https://www.apccolombia.gov.co/quienes-somos/direccion-de-](https://www.apccolombia.gov.co/quienes-somos/direccion-de-gestion-de-demanda-de-cooperacion-internacional/cooperacion-)

[gestion-de-demanda-de-cooperacion-internacional/cooperacion-](https://www.apccolombia.gov.co/quienes-somos/direccion-de-gestion-de-demanda-de-cooperacion-internacional/cooperacion-)

- <https://es.beyondtype2.org/5-aplicaciones-conteo-calorias/#:~:text=1.,su%20consumo%20de%20calor%C3%ADas%20f%C3%A1cilmente>
- Blog ESAH. (28 de enero de 2020). *Gestión de residuos en la cocina profesional*.
<https://www.estudiahosteleria.com/blog/gestion-y-direccion/gestion-de-residuos-en-la-cocina-profesional/#:~:text=Los%20restos%20de%20alimentos%20se,evita%20as%C3%AD%20una%20posible%20contaminaci%C3%B3n>
- Bomberos Bucaramanga. (27 de enero de 2023). *Visita de inspección a establecimientos comerciales (incluye certificado)*.
<https://www.bomberosdebucaramanga.gov.co/contenido/inspecciones-comerciales/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (febrero de 2020). *Restaurantes y alimentos, con las mayores alzas de precios en la inflación de enero*. <https://www.ccb.org.co/Clusteres/Cluster-de-Alimentos-y-Gastronomia/Noticias/2020/Febrero-2020/Restaurantes-y-alimentos-con-las-mayores-alzas-de-precios-en-la-inflacion-de-enero>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *¿Qué es la matrícula mercantil?*
<https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes-CCB/Tramites-registrales/Que-es-la-matricula-mercantil/#:~:text=Es%20el%20registro%20que%20deben,a%20una%20de%20las%20obligaciones>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (s.f.). *Consulta de homonimia*.
<https://camaradirecta.com/consulta-de-homonimia/>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (s.f.). *Crear mi empresa*.
<https://www.camaradirecta.com/crear-mi-empresa/registros-publicos/expedicion-de->

certificados/

CANVA. (s.f.). CANVA. <https://www.canva.com/>

Cárdenas, H. (2019). *Riesgos ambientales y sociales en hoteles, restaurantes y estaciones de servicio*. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.asobancaria.com/wp-](https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2020/10/Riesgos-Ambientales-y-Sociales-sector-Hoteles-restaurantes-y-EDS-1.pdf)

content/uploads/2020/10/Riesgos-Ambientales-y-Sociales-sector-Hoteles-restaurantes-y-

EDS-1.pdf

Clavijo, F. R. (18 de marzo de 2022). *Sin cifras de seguridad alimentaria, Colombia navega a la deriva*. <https://www.lasillavacia.com/historias/historias-silla-llena/sin-cifras-de-seguridad-alimentaria-colombia-navega-a-la-deriva/>

Clay S.A. (s.f.). *Buenas prácticas de manufactura en los alimentos*. <https://clay.com.co/2021/12/22/buenas-practicas-de-manufactura-en-los-alimentos/#:~:text=Las%20BPM%20en%20Colombia%20se,productos%20alimenticios%20para%20consumo%20humano>

Concepto. (s.f.). *Flujograma*. <https://concepto.de/flujograma/>

Cyberclick. (14 de febrero de 2023). *Matriz DOFA: qué es y cómo planificar cualquier estrategia*. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/matriz-dofa-que-es-y-como-planificar-cualquier-estrategia#:~:text=DOFA%20son%20las%20siglas%20de,perspectiva%20externa%20y%20m%C3%A1s%20objetiva.>

DANE. (s.f.). *Producto interno bruto*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

DANE. (s.f.). *Territorial Bucaramanga*. <https://www.dane.gov.co/index.php/89->

espanol/territorial-bucaramanga

DANE. (febrero de 2021). *La información del DANE en la toma de decisiones regionales*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/210204-InfoDane-Bucaramanga-Santander.pdf

DANE. (abril de 2022). *Encuesta de micronegocios*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/presentacion-micronegocios-2021.pdf

DANE. (5 de mayo de 2023). *Índice de precios del consumidor IPC*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

Design Thinking. (s.f.). *Matriz ERIC*. <https://designthinking.es/matriz-eric/#:~:text=La%20Matriz%20ERIC%20es%20una,Generar%20ideas>.

DIAN. (s.f.). *Determinar inscripción RUT*. <https://muisca.dian.gov.co/WebRutVirtualInscripcion/#/proceso-guiado/tipoPersona>

DIAN. (s.f.). *Registro único tributario RUT*. Tomado de <https://www.dian.gov.co/impuestos/RUT/Paginas/Conozca-el-RUT.aspx>

Dirección de Tránsito de Bucaramanga. (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023*. <https://transitobucaramanga.gov.co/dtb/wp-content/uploads/2021/05/Plan-de-Desarrollo-2020-2023.pdf>

EAFIT. (s.f.). *Preguntas frecuentes*. <https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Paginas/faq-area-impuestos.aspx#:~:text=El%20impuesto%20de%20renta%20es,%2C%20es%20decir%2C%20permiten%20capitalizarse>

Economipedia. (1 de marzo de 2020). *Tasa interna de retorno (TIR)*.
<https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Economipedia. (1 de abril de 2020). *Costos indirectos de fabricación*.
<https://economipedia.com/definiciones/costos-indirectos-de-fabricacion.html>

Economipedia. (1 de marzo de 2021). *Muestreo*. Tomado de
<https://economipedia.com/definiciones/muestreo.html>

El país. (11 de agosto de 2020). *Cómo la impresión de alimentos puede revolucionar nuestro modo de comer*. https://elpais.com/elpais/2020/08/07/planeta_futuro/1596787428_315193.html

El país. (29 de junio de 2022). *Los efectos negativos del “delivery”: de la contaminación a la mala nutrición*. Tomado de https://elpais.com/gastronomia/el-comidista/2022/06/22/articulo/1655885192_607748.html

Escuela emprendedores. (29 de junio de 2023). *Tipos de empresas en Colombia*. <https://escuela-emprendedores.alegra.com/colombia/tipos-de-empresas-en-colombia/>

ESERP. (s.f.). *¿Qué es el flujo de caja y cómo calcularlo?* <https://es.eserp.com/articulos/que-es-el-flujo-de-caja/>

Éxito. (s.f.). *Computador ASUS Intel Core i5 Núcleos 8 GB RAM 512 GB SSD*. Tomado de <https://www.exito.com/computador-asus-intel-core-i5-4-nucleos-8-gb-ram-512-gb-ssd-3122526/p>

Expansión. (s.f.). *Escrituras de constitución*. <https://www.expansion.com/diccionario-economico/escritura-de-constitucion.html>

Facebook. (2020). *Crepes & Waffles*.
https://www.facebook.com/CrepesyWafflesOficial/posts/2970650709721743/?locale=hi_IN

Falabella. (s.f.). *Tablet Lenovo M10 Plus 10.5 pulgadas 128 GB.*

<https://www.falabella.com.co/falabella-co/product/38290468/Tablet-Lenovo-M10-Plus-10.5-pulgadas-128GB/38290468>

Finca Raíz. (s.f.). *Local en arriendo.* <https://fincaraiz.com.co/inmueble/local-en-arriendo/cabecera-del-llano/bucaramanga/10209669>

Finca Raíz. (s.f.). *Local en arriendo.* <https://fincaraiz.com.co/inmueble/local-en-arriendo/sotomayor/bucaramanga/7267218>

Franco, G, Pérez, S. (2022). Plan de negocio para la creación de empresa encargada de la producción, venta y distribución de snacks saludables, con tienda virtual y móvil en Bucaramanga, Santander. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.

FOOD RETAIL. (26 de mayo de 2021). *Las visitas al nutricionista aumentan el 127% en lo que va de año.* https://www.foodretail.es/shoppers/visitas-nutricionista-salud-alimentacion-doctoralia_0_1550544957.html

FOMAN. (s.f.). *Legislación de alimentos en Colombia.* <https://www.foman.com.co/legislacion-alimentos-colombia/>

Función pública. (23 de junio). *Ley 140 de 1994.* https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=328

Galindo. (2020). Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional saludable “Sanitos”. Universidad Piloto de Colombia. Girardot, Colombia.

Gd asesoría. (4 de noviembre de 2022). *Lo que debes saber sobre los estatutos sociales de una empresa.* <https://www.gdasesoria.com/blog/posts/estatutos-sociales-empresa#:~:text=Es%20un%20documento%20que%20plasma,la%20relaciones%20con%20terceras%20personas>

Gerencie. (10 de diciembre de 2021). *Valor presente neto*. <https://www.gerencia.com/valor-presente-neto.html>

Gerencia. (11 de marzo de 2022). *Matriz DOFA*. <https://www.gerencia.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>

Gerencie. (16 de septiembre de 2022). *Estado de resultados*. <https://www.gerencia.com/estado-de-resultados.html>

Gestiopolis. (s.f.). *Evaluación financiera de proyectos: CAUE, VPN, TIR, B/C, PR, CC*. Tomado de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-financiera-de-proyectos-caue-vpn-tir-bc-pr-cc/>

Gobierno de Colombia. (2013). *Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional*.

Google Maps. (s.f.). *Comuna 12 Cabecera del Llano*. <https://www.google.com/maps/place/Comuna+12+Cabecera+del+llano,+America,+Bucaramanga,+Santander/@7.1130295,-73.1099366,15z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x8e683fe431fc3b8d:0x2d539ff1b2b7af9b!8m2!3d7.1128202!4d-73.1084052!16s%2Fg%2F11b7w4spfn?hl=es&entry=ttu>

Gravitar. (s.f.). *Sistemas de costeo de productos*. <https://gravitar.biz/bi/sistemas-costeo-productos/#:~:text=Los%20sistemas%20de%20costos%20mas,de%20sus%20ventajas%20y%20desventajas.>

Guías Jurídicas. (s.f.). *Análisis de escenarios en valoración de inversiones*. https://guiasjuridicas.laley.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDS1NLtbLUouLM_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAHzjH7DUAAAA=WKE

Homecenter. (s.f.). *Batidora de pedestal 3.5 LT MX1200 Negro*.

<https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/492375/batidora-de-pedestal-35lt-mx1200-negro/492375/>

Homecenter. (s.f.). *Campana extractora de pared 60 cm-CM6040xv0 inoxidable.*

<https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/321857/campana-extractora-de-pared-60cm-cm6040xv0-inoxidable/321857/>

Homecenter. (s.f.). *Exprimidor de jugo metálico.* <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/239143/exprimidor-de-jugos-metalico/239143/>

Homecenter. (s.f.). *Horno de empotrar mixto 59,5x58 cm negro.*

<https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/234561/horno-de-empotrar-mixto-595x58cm-negro/234561/>

Homecenter. (s.f.). *Licuada de vaso de vidrio 1.25 Lts 3 velocidades BLST4655 cromo.*

<https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/517132/licuada-vaso-de-vidrio-125-lts-3-velocidades-blst4655-cromo/517132/>

Homecenter. (s.f.). *Lavaplatos de submontar doble tanque 80x43 cm acero inoxidable.*

<https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/305188/lavaplatos-de-submontar-doble-tanque-80x43-cm-acero-inoxidable/305188/>

Homecenter. (s.f.). *Mini procesador 3 tazas.* <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/142040/mini-procesador-3-tazas/142040/>

Homecenter. (s.f.). *Nevecón tipo europeo 3 puertas 816 Lts gris plateado.*

<https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/636242/nevecon-tipo-europeo-3-puertas-816-lts-gris-plateado-gm78bgp/636242/>

Horeca ilab. (23 de octubre de 2019). *¿Qué maquinaria es necesaria para la cocina de un*

restaurante? <http://horecailab.com/que-maquinaria-es-necesaria-para-la-cocina-de-un-restaurante/>

Hubspot. (10 de mayo de 2023). *Qué es el marketing mix: concepto, elementos y ejemplos.* <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-mix#:~:text=El%20marketing%20mix%20es%20el,un%20producto%20o%20servicio%20determinado.>

Hubspot. (23 de febrero de 2023). *Modelo Canvas: qué es, para qué sirve, cómo se usa y ejemplos.* <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>

ICBF. (s.f.). *Recomendaciones de ingesta de energía y nutrientes (RIEN).* https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/resumen_rien.pdf

ICBF. (2015). *ENSIN: Encuesta Nacional de Situación Nutricional.* <https://www.icbf.gov.co/bienestar/nutricion/encuesta-nacional-situacion-nutricional>

In Body. (s.f.). *Tecnología InBody.* <https://inbodylatinamerica.com/tecnologia-inbody/>

Infobae. (15 de junio de 2022). *Más del 45% de los colombianos aumentó de peso: así cambiaron los hábitos alimenticios tras la pandemia.* <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/06/15/mas-del-45-de-los-colombianos-aumento-de-peso-asi-cambiaron-los-habitos-alimenticios-tras-la-pandemia/>

Instituto Colombiano de bienestar familiar ICBF. (2018). *Tabla de composición de alimentos colombianos.* <https://www.icbf.gov.co/bienestar/nutricion/tabla-alimentos>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2005). *Normatécnicas usna sectorial colombiana 007.* https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-11/NTS_USNA007.pdf

Instituto nacional del cáncer. (s.f.). *Nutriente.*

<https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/nutriente>

Jc Magazine. (s.f.). *Un restaurante mediano generaría 20 kg de residuos orgánicos al día.*

<https://jcmagazine.com/un-restaurante-mediano-generaria-20-kg-de-residuos-organicos-al->

[dia/#:~:text=Un%20restaurante%20mediano%20generar%C3%ADa%2020%20kg%20de%20residuos%20org%C3%A1nicos%20al%20d%C3%ADa](https://jcmagazine.com/un-restaurante-mediano-generaria-20-kg-de-residuos-organicos-al-dia/#:~:text=Un%20restaurante%20mediano%20generar%C3%ADa%2020%20kg%20de%20residuos%20org%C3%A1nicos%20al%20d%C3%ADa)

Kantar. (16 de octubre de 20218). *El consumo de productos saludables en Colombia.*

<https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/El-consumo-de-productos-saludables-en-Colombia>

La Barra. (7 de marzo de 2023). *Crece la preferencia por consumir en restaurantes*

saludables. <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/colombianos-piden-mas-comida-saludable-los-restaurantes>

La Barra. (16 de marzo de 2023). *Guía práctica para abrir un establecimiento gastronómico*

en Colombia. <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/requisitos-para-abrir-un-establecimiento-gastronomico>

La República. (2 de marzo de 2020). *60% de la población colombiana tiene malas costumbres*

a la hora de alimentarse. <https://www.larepublica.co/consumo/seis-de-cada-10-colombianos-no-saben-alimentarse-bien-2971569>

La República. (22 de octubre de 2018). *Siete de cada 10 personas quieren más producto*

saludable según estudio Nielsen. <https://www.larepublica.co/consumo/siete-de-cada-10-personas-quieren-mas-productos-saludables-2783999>

LatinPyme. (12 de abril de 2021). *78% de los colombianos son más conscientes de su salud y su*

- dieta.* <https://www.latinpymes.com/78-de-los-colombianos-son-mas-conscientes-de-su-salud-y-su-dieta/>
- Legis. (s.f.). *Gestión humana.* <https://www.legis.com.co/soluciones-corporativas/gestion-humana/portal-gestionhumana-com>
- Leancase. (s.f.). *Qué son los estatutos de una empresa.* <https://mag.leancase.co/que-son-los-estatutos-en-una-empresa/#:~:text=En%20otras%20palabras%2C%20son%20las,manejan%20las%20relaciones%20entre%20ellos>
- Loggro. (26 de julio de 2021). *¿Qué impuestos deben pagar los empresarios en Colombia?* <https://loggro.com/blog/articulo/que-impuestos-deben-pagar-los-empresarios-en-colombia/>
- Logihfrutic. (s.f.). *Buenas prácticas de manufactura (BPM).* <https://logihfrutic.unibague.edu.co/buenas-practicass/manufactura/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20decreto%203075%2F1997,de%20alimentos%20o%20productos%20agroindustriales>
- Lucidchart. (s.f.). *Qué es un organigrama.* <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-organigrama>
- Luminos. (s.f.). *El secreto para calcular la muestra de un estudio de mercado.* <https://luminos.com.mx/blog/el-secreto-para-calcular-la-muestra-de-un-estudio-de-mercado/>
- Mazariegos, M. (17 de agosto de 2016). *El desperdicio de alimentos y su impacto en el medio ambiente.* <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/food-loss-waste-negative-impact-environment/>

McDonalds. (s.f.). *Calculadora nutricional*. <https://www.mcdonalds.com/us/es-us/about-our-food/nutrition-calculator.html>

Manipulación de Alimentos Colombia. (s.f.). Normatividad. <https://manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad#:~:text=1.1%20DECRETO%203075%20DE%201997.&text=a.,b.>

Manipulador de alimentos. (s.f.). *Ley de información alimentaria (Alérgenos)*. <https://manipulador-de-alimentos.com/ley-de-informacion-alimentaria-alergenos/>

Medical Market. (s.f.). *Balanza control corporal Omron HBF-514C*. https://www.amedicalmarket.com/producto/balanza-control-corporal-omron-hbf-514c/?gad=1&gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA_UaLtqWINpqZ0zh3-4euzorLRWjZGV4Elf_6VaXds5qq3FLVuMnrHByrERoCEi8QAvD_BwE

Mendieta Cruz, N., & Sánchez Cortés, X. (2022). Plan Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional con Enfoque de Derecho Humano a la Alimentación. Bucaramanga.

Mercado Libre. (s.f.). *Estufa industrial 6 puestos 1 quemador*. https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-472124738-estufa-industrial-6-puestos-1-quemador-chef6pq303535-_JM#position=32&search_layout=stack&type=item&tracking_id=2be9ceb1-97f6-4598-8c9e-dcb0b1efd7b7

Mercado Libre. (s.f.). *Guillotina Metálica*. https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-653776930-guillotina-metalica-tamano-a4-b5-a5-b6-b7-paper-cutter-_JM?matt_tool=31045937&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=14633851806&matt_ad_group_id=144544801829&matt_match_type=&matt_network=g&m

att_device=c&matt_creative=643964289279&matt_keyword=&matt_ad_position=&matt_ad_type=pla&matt_merchant_id=514333990&matt_product_id=MCO653776930&matt_product_partition_id=2162466313411&matt_target_id=aud-2001329863355:pla-2162466313411&gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA_UaLtpjboiKjoJeJPe0nO6Ox7Mt6OTq3QvqtJOMXP9tCgRuTeS3NCoCDZxoCYGIQAvD_BwE

Mercado Libre. (s.f.). *Kit Antropometría 5 piezas*. https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-509058620-kit-adipometro-cinta-antropometros-y-tallimetrosx-5-unid-_JM#reco_item_pos=0&reco_backend=adv_hybrid_L2_brothers&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-pads-up&reco_id=8c23079e-977b-42fb-a8df-f54ab9f1f9cf&is_advertising=true&ad_domain=VIPDESKTOP_UP&ad_position=1&ad_click_id=OTQ3MGI1ZjQtZmZmMy00Y2Q4LTk1MWUtMmJmZmIzMDI3NWUz

Metodología de Investigación Avanzada. (s.f.). *La entrevista*. http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf

Ministerio de Ambiente. (19 de diciembre de 2008). *Comparendo ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros*. <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/ley-1259-2008.pdf>

Ministerio de Ambiente. (s.f.). *Gobierno unifica el código de colores para la separación de residuos en la fuente a nivel nacional*. <https://archivo.minambiente.gov.co/index.php/noticias-minambiente/4595-gobierno-unifica-el-codigo-de-colores-para-la-separacion-de-residuos-en-la-fuente-a-nivel-nacional>

Ministerio de la Protección Social. (9 de mayo). *Sistema para la protección y control de localidad del agua para consumo humano*.

<https://www.ins.gov.co/TyS/Documents/Decreto%201575%20de%202007,MPS-MAVDT.pdf>

Ministerio de Salud. (agosto de 2022). *Estrategias de promoción de alimentación saludable.*

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SSNAB/estrategia-promocion-alimentacion-saludable.pdf>

Ministerio de Salud. (s.f.). *Ley 9 de 1979.*

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf

Ministerio de Salud. (s.f.). *¿Qué es una alimentación saludable?*

<https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/HS/Paginas/que-es-alimentacion-saludable.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (23 de abril de 2013). *Modelo de inspección, vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano.*

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1229-de-2013.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (22 de julio de 2013). *Artículo 126 del DecretoLey 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones.*

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202674%20de%202013.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (22 de agosto de 2016). *Recomendaciones de ingesta de energía y nutrientes-RIEN para la población colombiana y se dictan otras disposiciones.*

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%203803%20de%202016.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (24 de abril de 2020). *Protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID-19.*

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-666-de-2020.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). *Planes Territoriales de Salud (PTS) 2020-2023.*

<https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/epidemiologia/Paginas/planes-territoriales-de-salud.aspx#:~:text=El%20Plan%20Territorial%20de%20Salud,Plan%20Decenal%20de%20Salud%20P%C3%ABblica.>

Ministerio de Trabajo. (15 de diciembre de 2022). *\$1.160.000 será el salario mínimo para 2023 y auxilio de transporte por \$140.606.*

<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2022/diciembre/-1.160.000-ser%C3%A1-el-salario-minimo-para-2023-y-auxilio-de-transporte-por-140.606>

Modelo Canvas. (s.f.). *Descargar plantillas y ejemplos.* <https://modelocanvas.net/descargar-plantillas-ejemplos/>

MRP easy. (s.f.). *¿Qué es un sistema MRP? Explicación del software de planificación de recursos de fabricación.* <https://www.mrpeasy.com/es/sistema-mrp/#:~:text=Un%20sistema%20MRP%20es%20el,se%20conoce%20como%20MRP%20I.>

Mujer hoy. (4 de abril de 2019). *Las cinco mejores básculas para medir tu grasa corporal.* <https://www.mujerhoy.com/vivir/fitness/201904/04/cinco-mejores-basculas-de-amazon-20190404095759.html>

Naciones Unidas. (2020). *Programa Mundial de Alimentos (PMA)*.

<https://www.un.org/es/about-us/nobel-peace-prize/wfp->

2020#:~:text=El%20Programa%20Mundial%20de%20Alimentos%20(PMA)%20es%20la%20organizaci%C3%B3n%20humanitaria,de%20alimentos%20y%20el%20hambre.

Nike. (26 de abril de 2022). *¿Cuál es más importante para la pérdida de peso, la dieta o el ejercicio?*. <https://www.nike.com/us/es/a/dieta-o-ejercicio-mas-importante>

Nutricienta. (s.f.). *La mejor báscula de bioimpedancia de 2023*.

[https://www.nutricienta.com/articulo/las-mejores-basculas-con-](https://www.nutricienta.com/articulo/las-mejores-basculas-con-bioimpedancia#:~:text=Una%20b%C3%A1scula%20con%20bioimpedancia%20es,agua)

bioimpedancia#:~:text=Una%20b%C3%A1scula%20con%20bioimpedancia%20es,agua%20que%20presenta%20nuestro%20cuerpo.

OMRON Health Care. (s.f.). *Balanza de bioimpedancia, la herramienta perfecta para medir la grasa corporal*. <https://omronhealthcare.la/Blog/contenido/balanza-bioimpedancia-herramienta-perfecta-para-medir-grasa>

Organización Mundial de la Salud. (12 de enero de 2021). *La OMS insta a los gobiernos a fomentar la alimentación saludable en los establecimientos públicos*. <https://www.who.int/es/news/item/12-01-2021-who-urges-governments-to-promote-healthy-food-in-public-facilities>

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *La asamblea general adopta la agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Palomino (2018). Plan de negocio para la creación de un restaurante de comida saludable, en el municipio de Piedecuesta, Santander. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.

PayRabbit. (s.f.). *NIT de empresa ¿Ya sabes cómo obtenerlo por primera vez?*

<https://payrabbit.co/nit-de-empresa-ya-sabes-como-obtenerlo-por-primera-vez/>

Ponce. (s.f.). *La matriz de Leopold para la evaluación del impacto ambiental.*

https://ponce.sdsu.edu/la_matriz_de_leopold.html

Portafolio. (15 de octubre de 2020). *¿Qué tan importante es para los colombianos la alimentación saludable?*

<https://www.portafolio.co/tendencias/que-tan-importante-es-para-los-colombianos-la-alimentacion-saludable-545678>

Portafolio. (18 de enero de 2023). *Sector gastronómico en Colombia se encuentra en 'modo supervivencia'.*

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-gastronomico-en-colombia-se-encuentra-en-modo-supervivencia-577030>

Promedicas. (s.f.). *Plan alimenticio: ¿Qué es y para qué sirve?*

<https://promedicas.mx/lapaz/articulos/plan-alimenticio-que-es-y-para-que-sirve/>

QuestionPro. (s.f.). *Investigación de mercados: La guía definitiva.*

<https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-mercados.html>

QuestionPro. (s.f.). *Mercado objetivo: Qué es y cómo definirlo de manera correcta.*

<https://www.questionpro.com/blog/es/como-definir-el-mercado-objetivo/>

QuestionPro. (s.f.). *¿Qué es ponderación y cómo aplicarla?.*

<https://www.questionpro.com/blog/es/ponderacion/#:~:text=Un%20factor%20de%20ponderaci%C3%B3n%20es,muestras%20coincidan%20con%20la%20poblaci%C3%B3n.&text=Este%20es%20un%20ejemplo%20bastante,ilustrar%20el%20concepto%20de%20ponderaci%C3%B3n>

Raisin. (s.f.). *Presupuesto de inversión: qué es y cómo hacerlo.*

<https://www.raisin.es/inversion/presupuesto-de-inversion-que-es-y-como->

- hacerlo/#:~:text=La%20inversi%C3%B3n%20diferida%20son%20los,influyen%20directamente%20en%20la%20producci%C3%B3n
- Rankia. (22 de julio de 2020). *¿Qué impuestos pagan en Colombia las empresas?*
<https://www.rankia.co/blog/dian/4653867-que-impuestos-pagan-colombia-empresas>
- Red de universidades Anáhuac. (7 de enero de 2020). *La nutrición del futuro.*
<https://www.anahuac.mx/blog/la-nutricion-del-futuro#:~:text=Para%20el%20futuro%20se%20espera,resolver%20algunos%20problemas%20de%20salud>
- Rey, J. C. (2020). *Plan territorial de salud*. Bucaramanga.
- Roche Plus. (9 de febrero de 2022). *Dispositivos tecnológicos para una alimentación saludable.*
<https://www.rocheplus.es/innovacion/tecnologia/tecnologia-alimentos.html>
- Rockcontent. (3 de julio de 2019). *¿Qué son los valores de una empresa y cuáles son los principales?* <https://rockcontent.com/es/blog/valores-de-una-empresa/>
- Rodríguez, E. (s.f.). *Modelo Canvas de negocio para restaurantes.*
<https://eloyrodriguez.com/modelo-canvas-business-restaurante/>
- RUES. (s.f.). *Realice su consulta empresarial social.* <https://www.rues.org.co/>
- Saber es poder. (22 de febrero de 2023). *Las mejores ideas de nombres para negocios.*
<https://saberespoder.com/articulos/finance/las-mejores-ideas-de-nombres-para-negocios>
- Safety culture. (26 de julio de 2023). *Buenas prácticas de manufactura (BPM).*
<https://safetyculture.com/es/temas/bpm-buenas-practicas-de-manufactura/>
- Salesforce. (s.f.). *¿Qué es un CRM?*
<https://www.salesforce.com/mx/crm/#:~:text=CRM%20es%20la%20sigla%20utilizada,la%20relaci%C3%B3n%20con%20el%20cliente.>

Salud capital. (s.f.). *Licencia en seguridad y salud en el trabajo.*

<http://www.saludcapital.gov.co/DDS/Paginas/Licencia-salud-ocupacional.aspx>

Sandoval, M. (20 de enero de 2022). *Mitos y excusas para no ir al nutriólogo.* Tomado de

<https://blogs.unitec.mx/salud/mitos-excusas-para-no-ir-al-nutriologo/>

Santander Competitivo. (19 de enero de 2023). *Plan Departamental de Seguridad Alimentaria y*

Nutricional de Santander. [http://www.santandercompetitivo.org/biblioteca-de-](http://www.santandercompetitivo.org/biblioteca-de-documentos/competitividad-en-santander/plan-departamental-de-seguridad-alimentaria-y-nutricional-de-santanderpdf/#:~:text=El%20Plan%20Departamental%20Seguridad%20Alimentaria,p%C3%BAblicas%20y%20la%20ciudad)

[documentos/competitividad-en-santander/plan-departamental-de-seguridad-alimentaria-](http://www.santandercompetitivo.org/biblioteca-de-documentos/competitividad-en-santander/plan-departamental-de-seguridad-alimentaria-y-nutricional-de-santanderpdf/#:~:text=El%20Plan%20Departamental%20Seguridad%20Alimentaria,p%C3%BAblicas%20y%20la%20ciudad)

[y-nutricional-de-](http://www.santandercompetitivo.org/biblioteca-de-documentos/competitividad-en-santander/plan-departamental-de-seguridad-alimentaria-y-nutricional-de-santanderpdf/#:~:text=El%20Plan%20Departamental%20Seguridad%20Alimentaria,p%C3%BAblicas%20y%20la%20ciudad)

[santanderpdf/#:~:text=El%20Plan%20Departamental%20Seguridad%20Alimentaria,p%](http://www.santandercompetitivo.org/biblioteca-de-documentos/competitividad-en-santander/plan-departamental-de-seguridad-alimentaria-y-nutricional-de-santanderpdf/#:~:text=El%20Plan%20Departamental%20Seguridad%20Alimentaria,p%C3%BAblicas%20y%20la%20ciudad)

[C3%BAblicas%20y%20la%20ciudad](http://www.santandercompetitivo.org/biblioteca-de-documentos/competitividad-en-santander/plan-departamental-de-seguridad-alimentaria-y-nutricional-de-santanderpdf/#:~:text=El%20Plan%20Departamental%20Seguridad%20Alimentaria,p%C3%BAblicas%20y%20la%20ciudad)

SAP. (s.f.). *¿Qué es ERP?*. [https://www.sap.com/latinamerica/products/erp/what-is-](https://www.sap.com/latinamerica/products/erp/what-is-erp.html#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20de%20recursos%20empresariales,%20C%20servicios%20compras%20y%20m%C3%A1s.)

[erp.html#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20de%20recursos%20empresariales,%2](https://www.sap.com/latinamerica/products/erp/what-is-erp.html#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20de%20recursos%20empresariales,%20C%20servicios%20compras%20y%20m%C3%A1s.)

[C%20servicios%20compras%20y%20m%C3%A1s.](https://www.sap.com/latinamerica/products/erp/what-is-erp.html#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20de%20recursos%20empresariales,%20C%20servicios%20compras%20y%20m%C3%A1s.)

SAP concur. (29 de junio de 2022). *La diferencia entre gastos administrativos y de ventas.*

[https://www.concur.co/blog/article/gastos-](https://www.concur.co/blog/article/gastos-administrativos#:~:text=Podemos%20decir%20que%20los%20gastos,correcto%20funcionamiento%20de%20la%20empresa.)

[administrativos#:~:text=Podemos%20decir%20que%20los%20gastos,correcto%20funcio-](https://www.concur.co/blog/article/gastos-administrativos#:~:text=Podemos%20decir%20que%20los%20gastos,correcto%20funcionamiento%20de%20la%20empresa.)

[namiento%20de%20la%20empresa.](https://www.concur.co/blog/article/gastos-administrativos#:~:text=Podemos%20decir%20que%20los%20gastos,correcto%20funcionamiento%20de%20la%20empresa.)

Sectorial. (20 de abril de 2021). *Cultivos Orgánicos en Colombia: ¿Oportunidad*

Desaprovechada? [https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/407730-cultivos-](https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/407730-cultivos-org%C3%A1nicos-en-colombia-%C2%BFoportunidad-desaprovechada)

[org%C3%A1nicos-en-colombia-%C2%BFoportunidad-desaprovechada](https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/407730-cultivos-org%C3%A1nicos-en-colombia-%C2%BFoportunidad-desaprovechada)

Semana. (2 de mayo de 2021). *El 42% de los colombianos afirmó comer sano como estrategia*

para cuidar su salud mental. [https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/el-42-de-](https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/el-42-de-los-colombianos-afirmo-comer-sano-como-estrategia-para-cuidar-su-salud-)

[los-colombianos-afirmo-comer-sano-como-estrategia-para-cuidar-su-salud-](https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/el-42-de-los-colombianos-afirmo-comer-sano-como-estrategia-para-cuidar-su-salud-)

mental/202155/

SIC. (s.f.). *Pasos para solicitar el registro de una marca*. <https://www.sic.gov.co/tema/propiedad-Industrial/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>

Significados. (s.f.). *Layout*. <https://www.significados.com/layout/>

Simla. (14 de septiembre de 2021). *Análisis PESTEL ¿Qué es y cómo se hace paso a paso?*
<https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>

Soluciones consultoría sustentable. (28 de febrero de 2018). *Licencia de operación definitiva o provisional ¿Cuándo la necesito?* <https://solucionescons.com/licencia-de-operacion-definitiva-o-provisional-cuando-la-necesito#:~:text=La%20licencia%20de%20operaci%C3%B3n%20de,la%20operatividad%20de%20las%20empresas>

Solunion. (28 de febrero de 2023). *Economía de Colombia en 2023: panorama actual y grandes retos*. <https://www.solunion.co/blog/economia-de-colombia-en-2023-panorama-actual-y-grandes-retos/>

Super Intendencia de Industria y Comercio. (s.f.). *¿Qué se puede registrar como una marca?*
<https://www.sic.gov.co/node/78>

Te lo sirvo verde. (6 de febrero de 2016). *El coste oculto de la basura de un restaurante*.
<http://telosirvoverde.com/blog/el-coste-oculto-de-la-basura-de-un-restaurante/>

The Food Tech. (25 de junio de 2020). *33% de la población consume alimentos saludables*.
<https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/33-de-la-poblacion-consume-alimentos-saludables/>

Tienda Bold. (s.f.). *El datáfono independiente del celular para vender más*.

https://tienda.bold.co/?utm_source=google&utm_medium=paid_ads&utm_campaign=lower_mul

tiproducto_pmax_shopify&utm_term=lower_promo_neo_pmax_tienda&utm_content=google&marketing_source=google&gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA_UaLtogReiBLdJTzo2Pd9bvS-ktgkO4EwyuBR01dlHjLYwqv1IoEdt563BoCdtMQAvD_BwE

Tripadvisor. (s.f.). *Restaurantes de comida saludable en Bucaramanga.*

https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g297474-c10679-Bucaramanga_Santander_Department.html

Trocel, H. (1 de octubre de 2020). *Estudios: Tendencias de consumo de alimentos sanos en Colombia y Latinoamérica.* <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-tendencias-de-consumo-de-alimentos-sanos-en-colombia-y-latinoamerica/>

Universidad internacional de Valencia. (13 de noviembre de 2017). *5 tendencias innovadoras en nutrición y dietética.* <https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/5-tendencias-innovadoras-en-nutricion-y-dietetica>

Universidad Nacional de Colombia. (18 de enero de 2021). *Avance en código de colores para separar residuos podría complementarse con bolsas rojas para material peligroso.* <http://ieu.unal.edu.co/en/medios/noticias-del-ieu/item/avance-en-codigo-de-colores-para-separar-residuos-podria-complementarse-con-bolsas-rojas-para-material-peligroso>

Untref. (28 de octubre de 2019). *Importancia del estudio legal.* <https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/importancia-del-estudio-legal>

Vanguardia. (7 de diciembre de 2018). *Por los barrios de Bucaramanga: Cabecera del Llano.* <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/por-los-barrios-de-bucaramanga-cabecera-del-llano-MCVL452385>

Vanguardia. (6 de octubre de 2019). *Datos del censo poblacional 2018: Así vivimos en Santander.* <https://www.vanguardia.com/economia/local/datos-del-censo-poblacional-2018-asi-vivimos-en-santander-IA1516684>

Vanguardia. (29 de enero de 2021). *Demanda de comida balanceada aumentó en época de pandemia por parte de consumidores.* <https://www.vanguardia.com/informes-comerciales/informacion-comercial/demanda-de-comida-balanceada-aumento-en-epoca-de-pandemia-por-parte-de-consumidores-GY3230459>

Vanguardia. (22 de abril de 2022). *Santander es considerado un excelente mercado para emprender.* <https://www.vanguardia.com/economia/local/santander-es-considerado-un-excelente-mercado-para-emprender-BG5118407>

Vanguardia. (23 de mayo de 2022). *Cámara de Comercio de Bucaramanga fortalece a los restaurantes de Santander con la ruta F.* <https://www.vanguardia.com/economia/local/camara-de-comercio-de-bucaramanga-fortalece-a-los-restaurantes-de-santander-con-la-ruta-f-JE5226658>

Vanguardia. (28 de septiembre de 2022). *Informe de calidad de vida en el área: nos “rajamos” en seguridad, en movilidad y en espacio público.* [https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/informe-de-calidad-de-vida-en-el-area-nos-rajamos-en-seguridad-en-movilidad-y-en-espacio-publico-](https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/informe-de-calidad-de-vida-en-el-area-nos-rajamos-en-seguridad-en-movilidad-y-en-espacio-publico-DB5737720#:~:text=A%20nivel%20nacional%2C%20la%20tasa,ubica%20en%20una%20posici%C3%B3n%20media)

[DB5737720#:~:text=A%20nivel%20nacional%2C%20la%20tasa,ubica%20en%20una%20posici%C3%B3n%20media](https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/informe-de-calidad-de-vida-en-el-area-nos-rajamos-en-seguridad-en-movilidad-y-en-espacio-publico-DB5737720#:~:text=A%20nivel%20nacional%2C%20la%20tasa,ubica%20en%20una%20posici%C3%B3n%20media)

Vanguardia. (16 de marzo de 2023). *Transporte, inseguridad y drogadicción: Problemas que más aquejan a los vecinos de los barrios de Bucaramanga.* <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/transporte-inseguridad-y-drogadiccion-problemas-que-mas->

aquejan-a-los-vecinos-de-los-barrios-de-bucaramanga-ba6417113

Vanguardia. (27 de marzo de 2023). *Dane ajustó el censo por COVID-19, ahora Santander tiene 2'357.127 habitantes para el 2023*. <https://www.vanguardia.com/economia/local/dane-ajusto-el-censo-por-covid-19-ahora-santander-tiene-2-357127-habitantes-para-el-2023-HD6467669>

Wikipedia. (s.f.). *Área metropolitana de Bucaramanga*. https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea_metropolitana_de_Bucaramanga

Xataka basics. (9 de enero de 2020). *17 aplicaciones para organizar tus menús semanales y planificar mejor tus comidas*. <https://www.xataka.com/basics/aplicaciones-para-organizar-tus-menus-semanales-planificar-mejor-tus-comidas>

Yamileth calvo. (31 de mayo de 2020). *Los 9 módulos del modelo CANVAS*. <https://yamilethcalvo.com/blog/los-9-modulos-del-modelo-canvas>

Youtube. (2021). *Matriz de Leopold*. <https://www.youtube.com/watch?v=4SbW6G9XjhM&t=210s>

Youtube. (2021). *Siga estos pasos y solicite sus certificados en línea Cámara de Comercio de Bucaramanga*. <https://www.youtube.com/watch?v=WB3RRbOA7Yk>