



Plan de Negocios para la Creación de una Empresa de Alimentos: Una Fusión Gastronómica
entre la Cocina Japonesa y Latinoamericana a través del Concepto del Sushi-Tamal.

Laura Estefanía Peña Amaya

ID: 842865

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

abril de 2025

Plan de Negocios para la Creación de una Empresa de Alimentos: Una Fusión
Gastronómica entre la Cocina Japonesa y Latinoamericana a través del Concepto del Sushi-
Tamal.

Laura Estefanía Peña Amaya

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador
de Empresas

Director

Daniel Moncada Ríos

Magíster en Administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

abril de 2025

Dedicatoria

Antes que todo, quiero agradecer infinitamente a Dios, mi Padre Celestial, por ser la luz que iluminó mi camino en cada paso de este proceso. Fue Él quien me dio las fuerzas cuando sentí flaquear, quien guio mis decisiones, mis pensamientos y mis acciones. Siempre tuve puesta mi fe en Él, confiando en que me llevaría hasta el final de esta etapa con sabiduría, firmeza y propósito. A Él sea toda la gloria por este logro que hoy puedo compartir con alegría.

Esta dedicatoria va con todo el amor de mi corazón a una mujer inigualable: mi madre, Gladys Amaya Ortiz.

Mamá, hoy quiero regalarte esta sorpresa que he guardado con tanto cariño: ¡tu hija se gradúa como profesional! Elegí mantener en silencio este proceso porque soñaba con que este día llegara y verte feliz, sorprendida y, sobre todo, orgullosa. Cada esfuerzo, cada sacrificio, cada noche de desvelo lo hice pensando en ti, en darte este regalo que tanto mereces. Este triunfo es tuyo, porque gracias a ti y a tus enseñanzas, hoy soy quien soy.

Eres una mujer inspiradora, una verdadera maestra de vida. Me enseñaste el valor de las cosas, la importancia de luchar con esfuerzo, con entrega y con dignidad. Esa es tu gran herencia, mamá, una herencia que siempre recordaré y llevaré en mi corazón como una guía para cada paso que dé.

Hoy quiero decirte que no fue necesario que fueras una gran profesional para enseñarme las lecciones más valiosas de la vida. Con tu ejemplo me mostraste que, con honestidad, respeto, compromiso y responsabilidad, los sueños sí se pueden alcanzar.

Me enseñaste que la grandeza no siempre está en los títulos, sino en la forma en la que se vive, se ama y se lucha. Y por eso, este logro, más que un título, es un homenaje a ti.

Gracias por ser mi fuerza silenciosa, por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba. Este logro es tan tuyo como mío, y lo celebro con el corazón rebosante de gratitud, orgullo y amor.

Dedico también este logro a mi esposo y a mi hija, quienes fueron mi apoyo incondicional. A pesar de mis ideas que muchas veces parecían descabelladas, creyeron en mí, me impulsaron a seguir adelante y nunca dudaron de lo que podía lograr. Me dieron fuerzas cuando creí que ya no las tenía, y me recordaron que soñar en grande vale la pena cuando se hace con amor y convicción.

Este proyecto es más que un trabajo académico; es el reflejo de mi perseverancia, de mi deseo de crecer, de ser mejor y de dejar huella. A todos los que me acompañaron, creyeron en mí y caminaron a mi lado: gracias. Hoy celebro este logro con humildad, con el corazón lleno de gratitud y la esperanza firme en que lo mejor aún está por venir.

Con todo mi amor y profundo agradecimiento,

Laura Estefanía Peña Amaya

Agradecimientos

Primero que todo, agradezco infinitamente a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. A Él encomendé este proyecto desde el inicio, y fue su presencia constante la que me dio la fuerza para seguir adelante a pesar de los obstáculos y las adversidades. Cada logro alcanzado es reflejo de su amor y su fidelidad.

Dedico este proyecto con todo mi corazón a mi familia, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida. A mi esposo, Jhonathan Camilo Otero Vela, por su apoyo incondicional, por creer en mí en los momentos de duda, y por estar siempre a mi lado. A mi hija, Laura Valentina Otero Peña, por ser mi más grande inspiración, la luz que me motiva a superarme cada día, Este logro también es suyo para demostrarte que siempre es posible a pesar de las adversidades y nunca es tarde para tomar buenas decisiones.

Agradezco profundamente al profesor Daniel Moncada Ríos, quien ha sido un guía constante durante todo este proceso de formación. Su orientación, compromiso y dedicación marcaron una gran diferencia en mi camino académico. Gracias por su paciencia, su ejemplo y por compartir su conocimiento con tanta pasión.

Extiendo mi gratitud a la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, por brindarme una educación integral, por abrirme las puertas al conocimiento y por formar parte esencial de esta etapa tan significativa de mi vida.

Este proyecto es el reflejo de mi esfuerzo, de noches de estudio, de sacrificios, de aprendizajes y sobre todo, de una gran ilusión: la de alcanzar una meta más, con humildad, amor y esperanza.

Gracias a todos los que, de una u otra forma, hicieron parte de este logro.

Con todo mi agradecimiento,

Laura Estefanía Peña Amaya

Contenido

Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
CAPÍTULO I. Generalidades.....	14
1 Identificación del modelo de negocio	14
1.1 Situación encontrada.....	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo general	14
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Justificación.....	15
1.4 Marco Referencial.....	17
1.4.1 Marco teórico	17
1.4.2 Marco conceptual.....	18
1.4.3 Marco legal	20
1.5 Concepto de negocio	22
1.5.1 Descripción de la idea de negocios según modelo Canvas.....	22
1.5.2 Lienzo Canvas: resumen gráfico de la idea de negocios.....	24
1.5.3 Población	25
1.5.4 Muestra.....	25
1.5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información	26
1.6 Alcances y limitaciones	26
CAPÍTULO II Modulo de Mercado	27
2 Módulo de mercado	27
2.1 Investigación de mercado.....	27
2.1.1 Análisis del mercado	27
2.1.2 Identificación del cliente.....	30
2.1.3 Necesidades que se esperan satisfacer del cliente y consumidor.....	37
2.2 Análisis de competencia	39
2.3 Marketing Mix.....	39

CAPÍTULO III	Modulo Técnico u operación	39
3	Modulo Técnico u operación	39
3.1	Descripción del Proceso.....	39
3.1.1	Innovación en proceso y producto (Valor diferenciador).....	39
3.1.2	Diagrama de flujo de producción o del servicio	42
3.1.3	Recursos necesarios para operación óptima.....	42
3.2	Propuesta de Valor	42
3.3	Validación de la idea.....	43
CAPÍTULO IV	Modulo Organizacional.....	43
4	Estructura Organizacional.....	43
4.1	Misión y Visión.....	43
4.2	Valores corporativos.....	44
4.3	Objetivos estratégicos	44
4.4	Perfiles	45
4.4.1	Perfiles	45
4.5	Constitución Empresa y Aspectos Legales.....	48
4.5.1	Forma legal de la empresa.....	48
4.5.2	Registro y constitución	50
4.5.3	Capital social	52
4.5.4	Requisitos legales y regulatorios	53
4.5.5	Impuestos y obligaciones fiscales.....	54
4.5.6	Protección de propiedad intelectual	56
4.5.7	Cumplimiento normativo y ético	56
4.5.8	Asesoramiento legal	58
CAPÍTULO V	Modulo Financiero	60
5	Modulo Financiero.....	60
5.1	Proyección de ventas.....	60
5.1.1	Tamaño del mercado y proyección de ventas.....	60
5.2	Inversión y financiación	61
5.2.1	Plan de inversión.....	61
5.2.2	Estrategias de financiamiento	61
5.2.3	Costos y gastos de operación	62

5.2.4	Costos fijos.....	62
5.3	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	63
5.4	Estados financieros.....	64
5.4.1	Flujo de caja (proyectado a 5 años).....	64
5.5	Evaluación del proyecto.....	65
CAPÍTULO VI Impactos.....		66
6	Impactos	66
6.1	Impacto económico	66
6.2	Impacto social.....	66
6.3	Impacto ambiental.....	66
6.4	Riesgos.....	67
CAPÍTULO VII Conclusiones.....		68
7	Conclusiones	68
CAPÍTULO VIII Recomendaciones		69
8	Recomendaciones.....	69
Referencias		71

Resumen

El presente plan de negocios tiene como objetivo desarrollar una empresa de alimentos en Bucaramanga que ofrezca el "Sushi-tamal", una innovadora fusión gastronómica entre la cocina japonesa y latinoamericana. Este proyecto busca satisfacer las necesidades de los consumidores por nuevas y emocionantes experiencias culinarias, promoviendo la interculturalidad y la diversidad a través de la comida. Se realizó una investigación de mercado detallada, utilizando encuestas, entrevistas y grupos focales para comprender las preferencias y percepciones de los consumidores. Además, se evaluaron los impactos económicos, sociales y ambientales del proyecto, y se identificaron los principales riesgos asociados. Las recomendaciones incluyen estrategias de marketing, prácticas sostenibles y la capacitación del personal para garantizar el éxito del "Sushi-tamal" en el mercado local.

Palabras clave: Innovación gastronómica, fusión culinaria, interculturalidad, investigación de mercado, sostenibilidad, Bucaramanga, marketing, riesgos.

Abstract

This business plan aims to develop a food company in Bucaramanga that offers the "Sushi-tamal," an innovative gastronomic fusion of Japanese and Latin American cuisine. The project seeks to meet consumers' needs for new and exciting culinary experiences, promoting interculturality and diversity through food. A detailed market research was conducted using surveys, interviews, and focus groups to understand consumer preferences and perceptions. Additionally, the economic, social, and environmental impacts of the project were evaluated, and the main associated risks were identified. Recommendations include marketing strategies, sustainable practices, and staff training to ensure the success of the "Sushi-tamal" in the local market.

Keywords: Gastronomic innovation, culinary fusion, interculturality, market research, sustainability, Bucaramanga, marketing, risks.

Introducción

El presente plan de negocios tiene como objetivo desarrollar una empresa de alimentos en Bucaramanga que ofrezca el "Sushi-tamal", una innovadora fusión gastronómica entre la cocina japonesa y latinoamericana. Este proyecto surge de la necesidad de ofrecer una experiencia culinaria única que combine lo mejor de ambas tradiciones, satisfaciendo así las demandas de los consumidores por nuevas y emocionantes fusiones de sabores.

La justificación del proyecto se basa en estudios de tendencias gastronómicas que indican un creciente interés por la comida fusión y la innovación culinaria (García, 2023; Martínez, 2022). Además, el "Sushi-tamal" no solo busca ampliar las opciones culinarias en el mercado, sino también promover la interculturalidad a través de la comida, brindando una alternativa atractiva y accesible para aquellos que desean explorar y disfrutar de platos que trasciendan las tradiciones convencionales.

Para desarrollar este plan de negocios, se han utilizado referentes teóricos como la Innovación Disruptiva de Christensen (1997), el Modelo Lean Canvas de Maurya (2010) y los conceptos de Marketing Gastronómico (Vernaes, 2022). Estos marcos teóricos proporcionan las bases necesarias para estructurar la idea de negocio, identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias efectivas para la introducción del "Sushi-tamal".

La investigación de mercado se llevó a cabo en varias etapas, incluyendo encuestas, entrevistas y grupos focales con una muestra representativa de la población de Bucaramanga. Los datos empíricos obtenidos permitieron validar las hipótesis planteadas y ajustar la propuesta de valor del "Sushi-tamal" según las necesidades y expectativas del mercado.

Los objetivos del estudio están alineados con la justificación y los referentes teóricos y empíricos. El objetivo general es desarrollar un plan de negocios integral para la creación de una empresa de alimentos que ofrezca el "Sushi-tamal". Los objetivos específicos incluyen la descripción de la idea de negocio utilizando el modelo Canvas, la realización de una investigación de mercado detallada, la descripción del proceso de producción y la implementación de prácticas sostenibles.

En resumen, este plan de negocios no solo busca satisfacer las necesidades de los consumidores por nuevas experiencias culinarias, sino también contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de Bucaramanga. Las recomendaciones incluyen estrategias de marketing, prácticas sostenibles y la capacitación del personal para garantizar el éxito del "Sushi-tamal" en el mercado local.

CAPÍTULO I. Generalidades

1 Identificación del modelo de negocio

1.1 Situación encontrada

El problema para resolver es la falta de opciones gastronómicas innovadoras que fusionen la cocina japonesa y latinoamericana. Los consumidores buscan constantemente nuevas experiencias culinarias que satisfagan sus necesidades de novedad, conveniencia, emoción, identidad cultural y calidad. Según un estudio de tendencias gastronómicas, el 70% de los consumidores están interesados en probar nuevas combinaciones de sabores (García, 2023). Además, la creciente popularidad de la comida fusión en mercados globales demuestra una demanda significativa por este tipo de propuestas (Martínez, 2022).

El "Sushi-tamal" aborda estas necesidades ofreciendo una combinación única de sabores y una experiencia gastronómica enriquecedora. Esta propuesta no solo busca ampliar las opciones culinarias en el mercado, sino también promover la interculturalidad a través de la comida, brindando una alternativa atractiva y accesible para aquellos que desean explorar y disfrutar de platos que trasciendan las tradiciones convencionales.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo general*

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de alimentos que ofrezca el "Sushi-tamal", una fusión gastronómica entre la cocina japonesa y latinoamericana, con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores por nuevas y emocionantes experiencias culinarias, promover la interculturalidad y garantizar la viabilidad económica y operativa del proyecto.

1.2.2 Objetivos específicos

Describir la idea de negocio utilizando el modelo Canvas, incluyendo un resumen gráfico, la población objetivo, la muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de información.

Realizar una investigación de mercado detallada que incluya el análisis del mercado, la identificación del cliente, la creación de perfiles de compradores, y la identificación de las necesidades que se esperan satisfacer del cliente y consumidor.

Analizar la competencia y desarrollar una estrategia de la mezcla del marketing adecuada, considerando las tendencias del mercado.

Describir el proceso de producción del "Sushi-tamal", incluyendo la innovación en proceso y producto, la ficha técnica del producto o servicio, el diagrama de flujo de producción, y los recursos necesarios para una operación óptima.

Validar la idea mediante pruebas piloto, incluyendo el testeo y feedback, y diseñar la planta de producción cuando sea pertinente.

1.3 Justificación

El propósito de "Sushi-tamal" es ofrecer una experiencia gastronómica innovadora que combina lo mejor de la cocina japonesa y la latinoamericana, satisfaciendo la necesidad de los consumidores por nuevas y emocionantes fusiones de sabores. Esta idea busca no solo ampliar las opciones culinarias en el mercado, sino también promover la interculturalidad a través de la comida, brindando una alternativa atractiva y accesible para aquellos que desean explorar y disfrutar de platos que trasciendan las tradiciones convencionales.

La necesidad de innovación en la gastronomía es evidente, ya que los consumidores buscan constantemente nuevas experiencias y sabores. Según García (2023), el 70% de los

consumidores están interesados en probar nuevas combinaciones de sabores. Además, la popularidad de la comida fusión ha crecido significativamente en los mercados globales, lo que demuestra una demanda considerable por este tipo de propuestas (Martínez, 2022).

El "Sushi-tamal" no solo satisface la necesidad de novedad, sino que también se alinea con las tendencias de conveniencia, permitiendo a los consumidores adquirir el producto a través de plataformas de delivery o en ferias gastronómicas. Esto se ajusta a su estilo de vida, facilitando el acceso a una comida fácil de adquirir y disfrutar (López, 2024).

Además, la comida es una fuente de placer y bienestar emocional. Consumir "Sushi-tamal" no solo es una cuestión de nutrición, sino también de disfrutar un momento especial, ya sea en solitario o compartido con otros, creando recuerdos positivos asociados al producto. La fusión de sabores y la diversidad cultural que representa el "Sushi-tamal" también permite a los consumidores ver en este producto una representación de su identidad y valores (García, 2023).

Finalmente, los consumidores valoran la calidad de los ingredientes y la presentación del producto. Esperan que el "Sushi-tamal" no solo sea sabroso, sino también visualmente atractivo, lo que les brinda satisfacción al consumirlo y compartirlo en sus redes sociales (Martínez, 2022).

Desde una perspectiva académica, la elaboración de este plan de negocios es de gran relevancia para mi formación como futura administradora de empresas. Este proyecto me permite aplicar conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante mi carrera, como el análisis de mercado, la gestión de operaciones, y la planificación financiera. Además, desarrollar una propuesta innovadora como el "Sushi-tamal" me brinda la oportunidad de explorar la intersección entre la gastronomía y la administración, fortaleciendo mis habilidades en la creación y gestión de negocios. Este trabajo no solo contribuye a mi

desarrollo profesional, sino que también aporta valor a la comunidad académica al presentar un modelo de negocio que promueve la interculturalidad y la innovación en el sector alimentario.

1.4 Marco Referencial

1.4.1 Marco teórico

El marco teórico proporciona el sustento conceptual y teórico necesario para abordar el problema de investigación y contextualizar el estudio. En el caso del "Sushi-tamal", se basa en la teoría de la innovación gastronómica y la fusión de culturas culinarias. Según García (2023), la innovación en la gastronomía es fundamental para satisfacer las demandas de los consumidores modernos, quienes buscan constantemente nuevas experiencias y sabores. Además, Martínez (2022) destaca la importancia de la comida fusión como una tendencia creciente en los mercados globales, lo que demuestra una demanda significativa por propuestas que combinan diferentes tradiciones culinarias.

El Modelo Lean Canvas es una herramienta gráfica utilizada para estructurar ideas de negocio de manera ágil. Fue desarrollado por Ash Maurya como una adaptación del Business Model Canvas de Alexander Osterwalder. Este modelo permite identificar oportunidades, segmentos de clientes, canales de distribución y fuentes de ingresos de manera eficiente (Maurya, 2010). Según Maurya (2010), el Lean Canvas se centra en resolver problemas fundamentales de los clientes, lo que ayuda a los emprendedores a crear productos relevantes y centrados en el cliente.

La Teoría de la Innovación Disruptiva, planteada por Clayton Christensen, explica cómo productos innovadores pueden modificar los mercados existentes al ofrecer propuestas diferenciadas. Christensen (1997) argumenta que las empresas establecidas pueden fracasar debido a su enfoque en mejorar productos y servicios actuales para

satisfacer a sus clientes más exigentes, mientras que los nuevos entrantes pueden introducir productos más simples y accesibles que eventualmente desplazan a los líderes del mercado. Esta teoría destaca la importancia de la innovación para crear nuevos mercados y oportunidades de crecimiento (Christensen, 1997).

El marketing gastronómico se refiere a las estrategias enfocadas en destacar la propuesta de valor de un producto, atendiendo las necesidades del consumidor y la diferenciación en el mercado. Según Vernaez (2022), el marketing gastronómico es esencial para garantizar la rentabilidad y expansión de los establecimientos de comida, mediante la implementación de diversas estrategias comunicacionales que establecen una conexión directa con los comensales. Además, el marketing gastronómico incluye la diferenciación, la innovación y la atención al cliente como elementos clave para atraer y fidelizar a los clientes (Marketing Gastronómico, 2015).

1.4.2 Marco conceptual

El marco conceptual define los términos y conceptos clave utilizados en el plan de negocios:

Innovación gastronómica: Introducción de nuevos métodos, ingredientes y combinaciones de sabores en la cocina (López, 2024).

Fusión culinaria: Combinación de elementos de diferentes tradiciones culinarias para crear platos únicos y novedosos (Martínez, 2022).

Experiencia gastronómica: Abarca el sabor de los alimentos, la presentación, el ambiente y las emociones asociadas al consumo (García, 2023).

Modelo Lean Canvas: Herramienta gráfica para estructurar ideas de negocio de manera ágil (Maurya, 2010).

Teoría de la Innovación Disruptiva: Explica cómo productos innovadores pueden modificar los mercados existentes (Christensen, 1997).

Marketing gastronómico: Estrategias enfocadas en destacar la propuesta de valor de un producto (Vernaes, 2022).

Segmentación de mercado: Proceso de dividir un mercado en grupos de consumidores con necesidades y características similares (Kotler, 2019).

Buyer persona: Representación semi-ficticia del cliente ideal basado en datos demográficos y comportamiento (Smith, 2020).

Propuesta de valor: Beneficios únicos que un producto o servicio ofrece a los clientes (Osterwalder, 2010).

Canales de distribución: Medios a través de los cuales los productos llegan a los consumidores (Porter, 1985).

Fuentes de ingresos: Diversas maneras en que una empresa genera dinero (Johnson, 2008).

Análisis de competencia: Evaluación de las fortalezas y debilidades de los competidores en el mercado (Porter, 1980).

Tendencias del mercado: Cambios y desarrollos en las preferencias y comportamientos de los consumidores (Brown, 2018).

Innovación en proceso: Mejoras en los métodos de producción para aumentar la eficiencia y calidad (Drucker, 1985).

Ficha técnica del producto: Documento que describe las características y especificaciones de un producto (Smith, 2020).

Diagrama de flujo: Representación gráfica de los pasos en un proceso de producción (Jones, 2017).

Recursos necesarios: Elementos esenciales para la operación óptima de una empresa (Robbins, 2019).

Diseño de planta: Planificación del espacio físico para la producción eficiente (Taylor, 2016).

Validación de la idea: Proceso de confirmar la viabilidad de una propuesta de negocio (Blank, 2013).

Prueba piloto: Implementación inicial de un producto o servicio para evaluar su desempeño (Ries, 2011).

Testeo y feedback: Evaluación y retroalimentación sobre un producto o servicio (Cooper, 2001).

Estructura organizacional: Distribución de roles y responsabilidades dentro de una empresa (Mintzberg, 1979).

Misión y visión: Declaraciones que definen el propósito y objetivos a largo plazo de una empresa (Collins, 1994).

Valores corporativos: Principios y creencias que guían el comportamiento de una empresa (Schein, 1985).

Objetivos estratégicos: Metas específicas que una empresa se propone alcanzar para cumplir su misión (Kaplan, 1996).

1.4.3 Marco legal

El marco legal establece las normativas y regulaciones que afectan la creación y operación de la empresa de alimentos. En Colombia, la creación de una empresa de alimentos requiere cumplir con diversas normativas sanitarias y de seguridad alimentaria, así como con las leyes de propiedad intelectual para proteger las recetas y marcas registradas (Ley 9 de 1979). Además, es necesario cumplir con las regulaciones fiscales y

laborales para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa (Decreto 1072 de 2015).

Todo establecimiento que maneje alimentos debe cumplir con las regulaciones del INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) para la producción y comercialización de productos alimenticios. El INVIMA establece los requisitos para obtener el registro sanitario, que incluye la evaluación de las condiciones higiénico-sanitarias del establecimiento y la calidad de los productos alimenticios (INVIMA, 2023).

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son regulaciones establecidas para garantizar la inocuidad y calidad de los alimentos. Estas prácticas abarcan todos los aspectos del proceso de fabricación, desde la recepción de materias primas hasta la distribución del producto final, y buscan prevenir la contaminación y asegurar la consistencia en la producción (SafetyCulture, 2024).

La inscripción en la Cámara de Comercio es necesaria para obtener reconocimiento legal como empresa formal. El Registro Mercantil permite a los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante. Además, facilita el acceso a información clave para ampliar el portafolio de posibles clientes y proveedores (Cámara de Comercio de Bogotá, 2025).

El cumplimiento con la legislación vigente sobre contratación de empleados, seguridad social y riesgos laborales es esencial para cualquier empresa. En Colombia, la normativa laboral está regulada por el Código Sustantivo del Trabajo y otras leyes complementarias que establecen los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores, incluyendo la seguridad social y las condiciones de trabajo (Ministerio de Salud y Protección Social, 2025).

Las empresas deben declarar y pagar tributos como el IVA y el impuesto de renta, de acuerdo con el régimen tributario al que se adscribe la empresa. El IVA es un impuesto indirecto que grava el consumo de bienes y servicios, mientras que el impuesto de renta es un impuesto directo sobre las ganancias de la empresa (Gerencie.com, 2022).

El cumplimiento de las regulaciones sobre información nutricional y publicidad responsable en productos alimenticios es fundamental. La Resolución 810 de 2021 y la Resolución 2492 de 2022 del Ministerio de Salud y Protección Social establecen los requisitos de etiquetado nutricional y frontal para alimentos envasados, incluyendo la implementación de sellos de advertencia sobre el contenido de grasas, azúcares y calorías (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022).

1.5 Concepto de negocio

1.5.1 Descripción de la idea de negocios según modelo Canvas

1.5.1.1 Segmento de clientes

Personas con valor adquisitivo que tengan gusto por consumir este tipo de alimentos nuevos en el mercado y público en general.

1.5.1.2 Propuesta de valor

Crear experiencias culinarias únicas, fusionando lo mejor de la cocina japonesa y Santandereana.

Este innovador plato híbrido brinda una fusión creativa que satisface tanto a los amantes de la cocina japonesa como a los de la cocina Santandereana.

El concepto del producto "Sushi-tamal" combina elementos de la cocina japonesa y la cocina Santandereana para ofrecer una experiencia culinaria única y sabrosa. La idea principal es fusionar la técnica de preparación del sushi con los ingredientes y sabores

tradicionales de los tamales, creando así un plato híbrido que captura lo mejor de ambos mundos.

El "Sushi-tamal" llevaría proteínas como carne de cerdo y pollo, envueltas en una combinación de hoja nori, arroz y la masa tradicional del tamal, creando un equilibrio entre sabores japoneses y santandereanos.

1.5.1.3 Canales de comunicación, distribución y venta

- Rappi-Cocinas ocultas
- Didi Food
- Influencers Bucaramanga Promo
- Ferias y Eventos Gastronómicos
- Delivery

1.5.2 Lienzo Canvas: resumen gráfico de la idea de negocios

Concepto del PMV:				
Problema: Falta de experiencias culinarias. Dificultad en la preparación. Costos de Producción y Precio Final.	Solución: <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementaré una campaña de marketing. 2. Ofrece una fusión innovadora. 3. Ofreciendo una experiencia culinaria innovadora y conveniente. 	Propuesta de valor: Crear experiencias culinarias únicas, fusionando lo mejor de la cocina japonesa y Santandereana. Este innovador plato híbrido brinda una fusión creativa que satisface tanto a los amantes de la cocina japonesa como a los de la cocina Santandereana.	Ventaja competitiva: La propuesta de un plato que une la sofisticación del sushi con la autenticidad de los tamales permite capturar la atención de consumidores interesados en explorar sabores interculturales. Diferenciándose así de las ofertas tradicionales en ambos segmentos de mercado.	Segmento de clientes: Personas con valor adquisitivo que tengan gusto por consumir este tipo de alimentos nuevos en el mercado y público en general.
	Métricas clave <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de Nuevos Clientes. 2. Porcentaje de aceptación de los Cliente. 3. Eficiencia de las Promociones. 		Canales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rappi-Cocinas ocultas ✓ Didi Food ✓ Influencers Bucaramanga Promo ✓ Ferias y Eventos Gastronómicos ✓ Delivery 	
Diseño de la idea de negocio: El prototipo incluye pruebas de sabor y textura para asegurarse de que la combinación de sabores sea agradable y que el producto tenga una presentación atractiva.			Retribución A través de las ventas que realizare por medio de cocina oculta para dar a conocer el producto en la ciudad. Me permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica como estudiante de administración de empresas.	

1.5.3 Población

La población está compuesta por todos los consumidores potenciales de productos gastronómicos en Bucaramanga. Esto incluye a personas de diferentes edades, géneros, niveles socioeconómicos y preferencias culinarias que residen en la ciudad y sus alrededores. De acuerdo con la última proyección del DANE (2023), Bucaramanga tiene 625.114 habitantes.

1.5.4 Muestra

Para el cálculo de la muestra, se tomó como población la cantidad de habitantes de la ciudad de Bucaramanga, según la proyección del DANE para el 2024.

Teniendo como nivel de confianza un 95%, margen de error del 5%, población que posee el atributo un 90%, de esta manera y aplicando la siguiente ecuación:

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

Se obtuvo que el tamaño de la muestra corresponde a 73 personas:

INGRESO DE DATOS

Z=	1,96
p =	95%
q =	5%
N =	619.703
e =	5%

TAMAÑO DE MUESTRA

n =	72,98
-----	-------

1.5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el plan de negocios del "Sushi-tamal", se utilizó una encuesta como técnica de recolección de información con el fin de obtener datos precisos y relevantes sobre las preferencias y percepciones de los consumidores en Bucaramanga.

Se diseñó y administró una encuesta estructurada a una muestra representativa de la población de Bucaramanga. La encuesta incluyó preguntas cerradas y abiertas para recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre las preferencias gastronómicas, hábitos de consumo y percepciones sobre el concepto del "Sushi-tamal". Las preguntas abordaron aspectos como la frecuencia de consumo de comida fusión, la disposición a probar nuevos productos y la valoración de la combinación de sabores japoneses y latinoamericanos. La encuesta se distribuyó tanto en formato físico como digital, utilizando plataformas en línea para facilitar la participación.

1.6 Alcances y limitaciones

En cuanto al alcance, el estudio se centró en Bucaramanga, lo que permitió obtener datos relevantes y específicos para el mercado local. La inclusión de una muestra representativa de la población garantizó que los resultados sean aplicables a diferentes segmentos de consumidores. El uso de la encuesta permitió obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos, proporcionando una visión integral del mercado.

Frente a las limitaciones, las tendencias y preferencias del mercado pueden cambiar con el tiempo, lo que podría afectar la relevancia de los resultados a largo plazo.

CAPÍTULO II Modulo de Mercado

2 Módulo de mercado

2.1 Investigación de mercado

2.1.1 Análisis del mercado

Variable PESTEL	Amenazas	Oportunidades	Impacto
------------------------	-----------------	----------------------	----------------

Económico

<p>Tamaño de su industria o sector</p> <p>Inflación en el sector</p> <p>Crisis mundial influye en el sector</p> <p>Barreras de ingreso en su industria</p>	<p>Un aumento en los precios de los ingredientes y servicios relacionados (empaques, distribución) puede reducir los márgenes de ganancia del negocio.</p> <p>Una crisis económica global podría hacer que los consumidores gasten menos en productos innovadores o de lujo, afectando la demanda.</p>	<p>Esta tendencia ofrece una gran oportunidad para lanzar un producto innovador como el Sushi-tamal, que combina lo mejor de la cocina japonesa con los sabores tradicionales de los tamales. Al ser único en el mercado, no enfrentará competencia directa, lo que permitirá atraer a consumidores en busca de experiencias gastronómicas novedosas y deliciosas.</p> <p>Las barreras de entrada son relativamente bajas en el sector alimenticio, sobre todo en modelos de negocio como cocinas ocultas y delivery.</p>	<p>Medio</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

Político

<p>Conflictos, iniciativas, incentivos o Impuestos.</p> <p>Estatutos y/o leyes que regulan el sector.</p> <p>Políticas de gobierno nacional o municipal que influyen.</p>	<p>Aumentos en impuestos específicos para productos alimentarios o cambios en políticas fiscales pueden encarecer la operación del negocio.</p> <p>La necesidad de cumplir con leyes de seguridad alimentaria y normativas sanitarias puede generar</p>	<p>Políticas que fomentan el emprendimiento y el consumo de productos locales pueden ser beneficiosas para el Sushi-tamal, incentivando su aceptación en el mercado.</p>	<p>Alto</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------

	costos adicionales y complicar el inicio y operación del negocio.		
--	-------------------------------------------------------------------	--	--

Legislación

Hay a reglamentación especial para este sector o actividad. Normas de comercialización que regulan el sector para los productos y/o servicios	El sector alimenticio está altamente regulado, con estrictas normas de seguridad, higiene y manipulación de alimentos que pueden aumentar los costos y requerimientos operativos.	Cumplir con las normas de comercialización puede brindar credibilidad y confianza a los consumidores, ayudando al negocio a cumplir con estándares que le permitan competir de manera sólida en el mercado.	Alto
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

Tecnológico

La aparición de nuevas tecnologías. Plataformas virtuales para el conocimiento de este sector.		Nuevas tecnologías como pagos digitales, gestión automatizada de inventarios y marketing en redes sociales facilitan una operación más eficiente y acceso a nuevos clientes. Las plataformas digitales permiten visibilizar el producto, llegar a más consumidores y aprender de tendencias de mercado y competencia.	Alto
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

Socio Cultural

Creencias que hay entorno al sector. Nivel educativo. Tendencias se esperan en los años venideros.	Si los consumidores ven la fusión de sushi con tamal como algo poco tradicional o arriesgado, podría haber resistencia al producto.	Un mayor nivel educativo puede facilitar la adopción de productos novedosos como el Sushi-tamal, ya que los consumidores tienden a estar más abiertos a nuevas experiencias culinarias. Se espera que la demanda de comida rápida, saludable y multicultural siga	Alto
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

		creciendo, lo que es una oportunidad para posicionar el Sushi-tamal como una opción única.	
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------	--

Ambiental

<p>Normas sobre empaque, transporte y envasado.</p> <p>Existen reglas de protección del medio ambiente.</p>		<p>La adopción de empaques sostenibles puede ser una ventaja competitiva al atraer a consumidores conscientes del medio ambiente.</p> <p>Regulaciones ambientales estrictas pueden incrementar los costos de producción o dificultar la obtención de ciertos ingredientes.</p>	Alto
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

Actividad Económica

<p>Código CIIU.</p> <p>5611 expendio a la mesa de comidas preparadas</p>	<p>La preparación y el expendio de alimentos a la carta y/o menú del día (comidas completas principalmente) para su consumo inmediato, mediante el servicio a la mesa. Pueden o no prestar servicio a domicilio, suministrar bebidas alcohólicas o algún tipo de espectáculo.</p>
<p>5621 catering para eventos</p>	<p>Relación con la actividad: Aplicable para restaurantes, locales de comida rápida y servicios que preparan alimentos y los venden directamente al consumidor final, como el "Sushi-tamal".</p> <p>Incluye la preparación y venta de comidas listas para consumir en locales donde los clientes eligen y recogen la comida de un mostrador o área de autoservicio. También incluye comida para llevar.</p> <p>Relación con la actividad: Puede aplicarse si el negocio opera bajo un modelo de autoservicio o "take-out" donde los clientes compran el Sushi-tamal para llevar.</p>

2.1.2 Identificación del cliente

Enlace de la encuesta: <https://forms.office.com/r/CEueRYRfP5?origin=IprLink>

"Encuesta de Satisfacción y Preferencias sobre una Fusión de Sabores"

El objetivo de esta encuesta es recopilar información sobre las preferencias y hábitos de consumo de los habitantes de Bucaramanga en relación con el Sushi-tamal, una innovadora fusión entre sushi y tamal. Buscamos entender la percepción del público sobre esta nueva propuesta gastronómica, su disposición a probarla, y sus hábitos de consumo relacionados con sushi y tamal, para adaptar nuestro producto y estrategia de marketing a las necesidades y gustos del consumidor.

"Encuesta de Satisfacción y Preferencias sobre una Fusión de Sabores"

73 Respuestas

05:22 Tiempo medio para finalizar

Cerrado Estado

Sincronice los resultados para Excel para la Web automáticamente y analice con más detalle y flexibilidad. [Abrir resultados en Excel](#)

Resumen de resultados

[Ver resultados](#)

1. Nombre y Apellido

[Más detalles](#)

[Información](#)

73

Respuestas

Respuestas más recientes

"Lidian León "

"Fabian florez maldonado "

"Diana Marcela Bohórquez Molina "

[Actualizar](#)

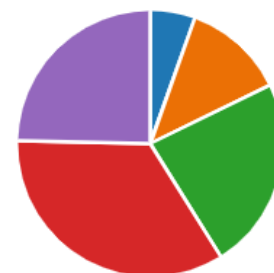
1 encuestados (1%) respondieron **Sandra Juliana Díaz** para esta pregunta.

Diego Armando Valbuena Jaimes Edwin Santiago Pacheco Pabon María fuentes
 Milena Marin Eucaris Silva Galvis Diana Molina Danuil Pacheco Páez
 Eloína paez Erika velasco Sandra Juliana Díaz Yolanda Núñez Aquimin Pimentel
 Sandra Díaz Juan camilo triana Diaz Cesar Mauricio mendoza guarin Geovanny pacheco Páez
 Laura Valentina Otero Peña María Elizabeth Gómez Romero Andrea ramirez María Eugenia Calderón

2. Seleccione el grupo etario al que pertenece.

[Más detalles](#)[Información](#)

● Menor de 18 años	4
● 18-25 años	9
● 26-35 años	17
● 36-45 años	25
● Más de 45 años	18



3. Seleccione su género .

[Más detalles](#)[Información](#)

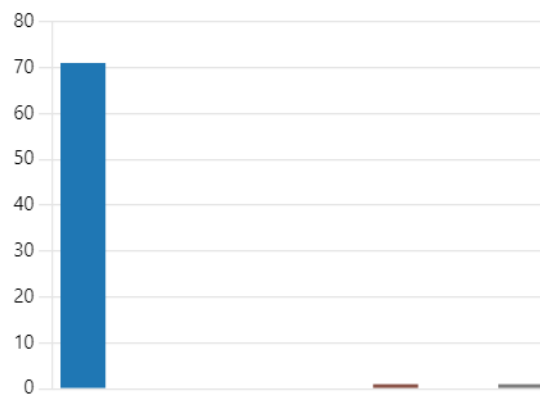
● Femenino	49
● Masculino	24
● Otro	0
● Prefiero no responder	0



4. Seleccione la región del país de su procedencia.

[Más detalles](#)[Información](#)

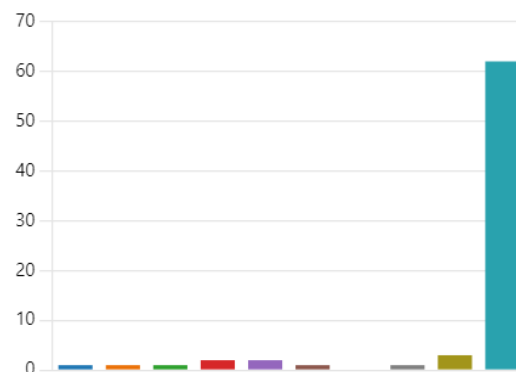
● Santanderes	71
● Altiplano cundiboyacense	0
● Caribe	0
● Pacífica	0
● Amazónica	0
● Llanos orientales	1
● Centro y eje cafetero	0
● Otras	1



5. ¿Presenta alguna alergia a los siguientes alimentos?

[Más detalles](#)

● Huevo	1
● Gluten	1
● Pescado	1
● Leche	2
● Maníes	2
● Mariscos	1
● Soya	0
● Nueces de árbol	1
● Otra	3
● Ninguna	62



6. ¿Es vegetariano?

[Más detalles](#)

● Sí	1
● No	72



7. ¿Con qué frecuencia le gusta probar nuevas combinaciones o platos innovadores?

[Más detalles](#)[Información](#)

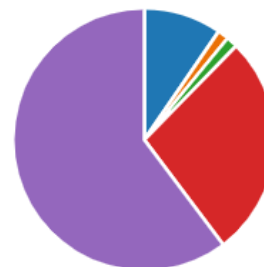
● Siempre que puedo	34
● A veces, dependiendo del plato	27
● Rara vez, prefiero lo tradicional	12
● Nunca, no me gusta probar nue...	0



8. ¿Con qué frecuencia consume sushi?

[Más detalles](#)[Información](#)

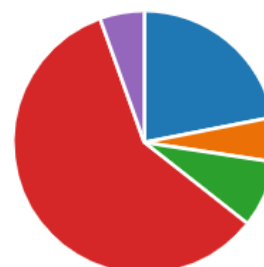
● 1-2 veces al mes	7
● 3-4 veces al mes	1
● Más de 4 veces al mes	1
● Menos de una vez al mes	20
● Nunca	44



9. ¿Con qué frecuencia consume Tamal?

[Más detalles](#)[Información](#)

● 1-2 veces al mes	16
● 3-4 veces al mes	4
● Más de 4 veces al mes	6
● Menos de una vez al mes	43
● Nunca	4



10. ¿Cuál prefiere más?


[Más detalles](#)[Información](#)

● Sushi	6
● Tamal	50
● Ambos me gustan por igual	15
● Ninguno	2



11. ¿Ha escuchado hablar del Sushi-tamal (fusión entre sushi y tamal)?

[Más detalles](#)


 Información





 Sí	9
 No	64

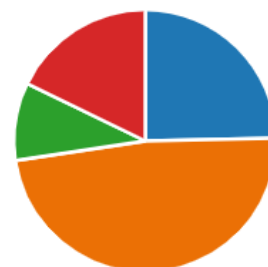


12. ¿Qué le parece la idea de combinar sushi con tamal en un solo plato?

[Más detalles](#)


 Información


 Me parece excelente, innovador...	18
 Me parece interesante, pero nec...	35
 No me interesa, prefiero los plat...	7
 No me gusta la idea	13



13. ¿Estaría dispuesto(a) a probar el Sushi-tamal?

[Más detalles](#)

 Información

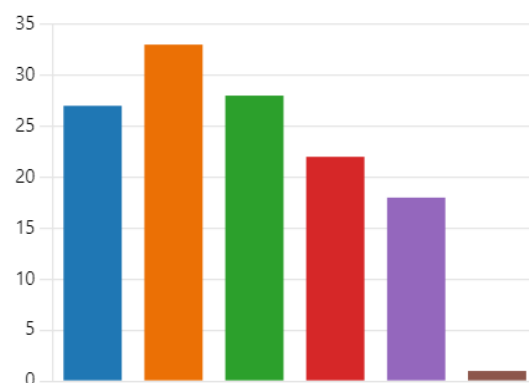
 Sí	51
 No	9
 Tal vez	13



14. ¿Qué ingrediente preferiría en un Sushi-tamal?

[Más detalles](#)

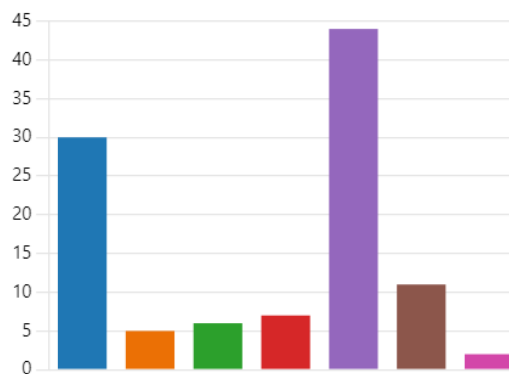
● Cerdo	27
● Pollo	33
● Res	28
● Vegetales	22
● Pescado	18
● Otras	1



15. ¿Con que tipo de salsa preferiría acompañar el Sushi-tamal?

[Más detalles](#)

● Salsa Teriyaki	30
● Wassabi	5
● Mayonesa picante (Spicy mayo)	6
● Salsa de chipotle	7
● Salsa de aguacate	44
● Ají	11
● Otras	2



16. ¿Qué valoraría más en un plato fusión como el Sushi-tamal?

[Más detalles](#)

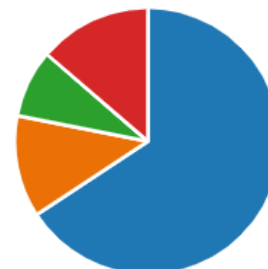
● Sabor	53
● Originalidad	16
● Precio	16
● Calidad de los Ingredientes	20
● Nutrición	12



17. ¿Dónde preferiría comprar comida preparada?

[Más detalles](#)[Información](#)

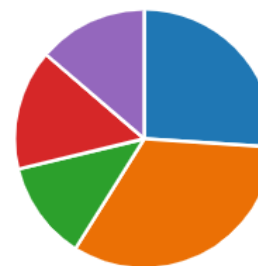
● Restaurantes	48
● Delivery a domicilio	9
● Aplicaciones (Rappi, Domicilios, ...)	6
● Mercados locales o ferias gastro...	10



18. ¿Con qué frecuencia compra comida a domicilio?

[Más detalles](#)[Información](#)

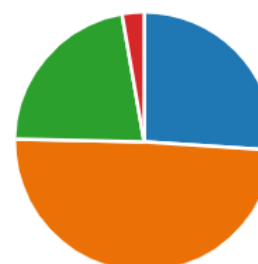
● 1 vez al mes	19
● 2-3 veces al mes	24
● 4-5 veces al mes	9
● Más de 5 veces al mes	11
● Nunca	10



19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para adquirir un sushi-tamal?

[Más detalles](#)[Información](#)

● Menos de \$10,000	19
● Entre \$10,000 y \$15,000	36
● Entre \$15,000 y \$20,000	16
● Más de \$20,000	2



20. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional sobre el Sushi-tamal?

[Más detalles](#)

Información

23
Respuestas

Respuestas más recientes
"Me encantaría tenerlo en carta "

Actualizar



2.1.3 Necesidades que se esperan satisfacer del cliente y consumidor

Cientes: Los clientes del "Sushi-tamal" tienen diversas necesidades que se pueden abordar desde la perspectiva de la pirámide de Maslow.

Fisiológicas: La principal necesidad es la alimentación, donde buscan productos que no solo sean satisfactorios a nivel nutricional, sino que también ofrezcan un sabor atractivo y opciones para personas vegetarianas que tienen preferencias alimenticias.

seguridad: Los clientes quieren asegurarse de que los alimentos que consumen son seguros y calidad. Esto implica la necesidad de transparencia en la preparación y la procedencia de los ingredientes. Además, buscan un ambiente de compra confiable, ya sea en un restaurante físico o a través de plataformas de delivery.

Aceptación social: Los clientes valoran la oportunidad de compartir experiencias gastronómicas con amigos y familiares. El "Sushi-tamal" puede satisfacer esta necesidad al ser un plato innovador que fomente la conversación y la socialización.

Reconocimiento: Los clientes buscan reconocimiento y aprecio por sus elecciones alimenticias. Consumir un plato único como el "Sushi-tamal" les permite destacarse y ser parte de una tendencia gastronómica emergente.

Autorrealización: A través de la exploración de nuevos sabores y experiencias culinarias, los clientes pueden satisfacer su deseo de aprender y crecer. El "Sushi-tamal" les ofrece la oportunidad de ampliar sus horizontes gastronómicos y disfrutar de una propuesta que desafía las convenciones.

Consumidores: Las necesidades del consumidor o usuario del "Sushi-tamal" busca una experiencia gastronómica enriquecedora.

Necesidades de novedad: Los consumidores buscan constantemente nuevas experiencias y sabores. El "Sushi-tamal" ofrece una combinación única de cocina japonesa y santandereana, lo que satisface su deseo de innovación.

Necesidades de conveniencia: La opción de adquirir el "Sushi-tamal" a través de plataformas de delivery o en ferias gastronómicas se alinea con su estilo de vida, permitiéndoles disfrutar de una comida fácil de adquirir.

Necesidades emocionales: La comida es una fuente de placer y bienestar emocional. Consumir "Sushi-tamal" no solo es una cuestión de nutrición, sino también de disfrutar un momento especial, ya sea en solitario o compartido con otros, creando recuerdos positivos asociados al producto.

Necesidades de identidad cultural: Los consumidores que aprecian la fusión de sabores y la diversidad cultural pueden ver en el "Sushi-tamal" una representación de su identidad y valores.

Necesidades de calidad: Los consumidores valoran la calidad de los ingredientes y la presentación del producto. Esperan que el "Sushi-tamal" no solo sea sabroso, sino también visualmente atractivo, lo que les brinda satisfacción al consumirlo y compartirlo en sus redes sociales.

2.2 Análisis de competencia

Factores	Características principales	Don Tamal - San Francisco	Tamales la rebaja	Tamales y ayacos JM	Sushi-Tamal
Producto/ Servicio	Características	3	3	4	5
	Calidad	4	3	4	5
	Portafolio	4	3	5	2
	Garantías	3	4	4	4
Precio	Formas de pago	3	3	3	5
	Tiempos de pago	3	4	4	5
	Descuentos	1	1	1	1
Distribución	Ubicación	5	3	3	4
	Cobertura	3	2	3	3
	Fuerza de ventas	3	3	3	3
Comunicación	Publicidad	3	4	5	5
	Estrategias digitales	3	4	5	5
	Eventos	1	1	1	1
Total		39	38	45	49

2.3 Marketing Mix

Al ser un plato innovador que combina la gastronomía japonesa con la tradición santandereana, es crucial utilizar herramientas de marketing para posicionar este producto de manera competitiva. A través de la correcta integración de las variables de producto, precio, plaza y promoción, el Sushi-tamal busca captar la atención de los consumidores, generar valor y establecerse como una opción atractiva dentro del mercado de alimentos fusión.

CAPÍTULO III Modulo Técnico u operación

3 Modulo Técnico u operación

3.1 Descripción del Proceso

3.1.1 *Innovación en proceso y producto (Valor diferenciador)*

3.1.1.1 Ficha Técnica del Producto o Servicio

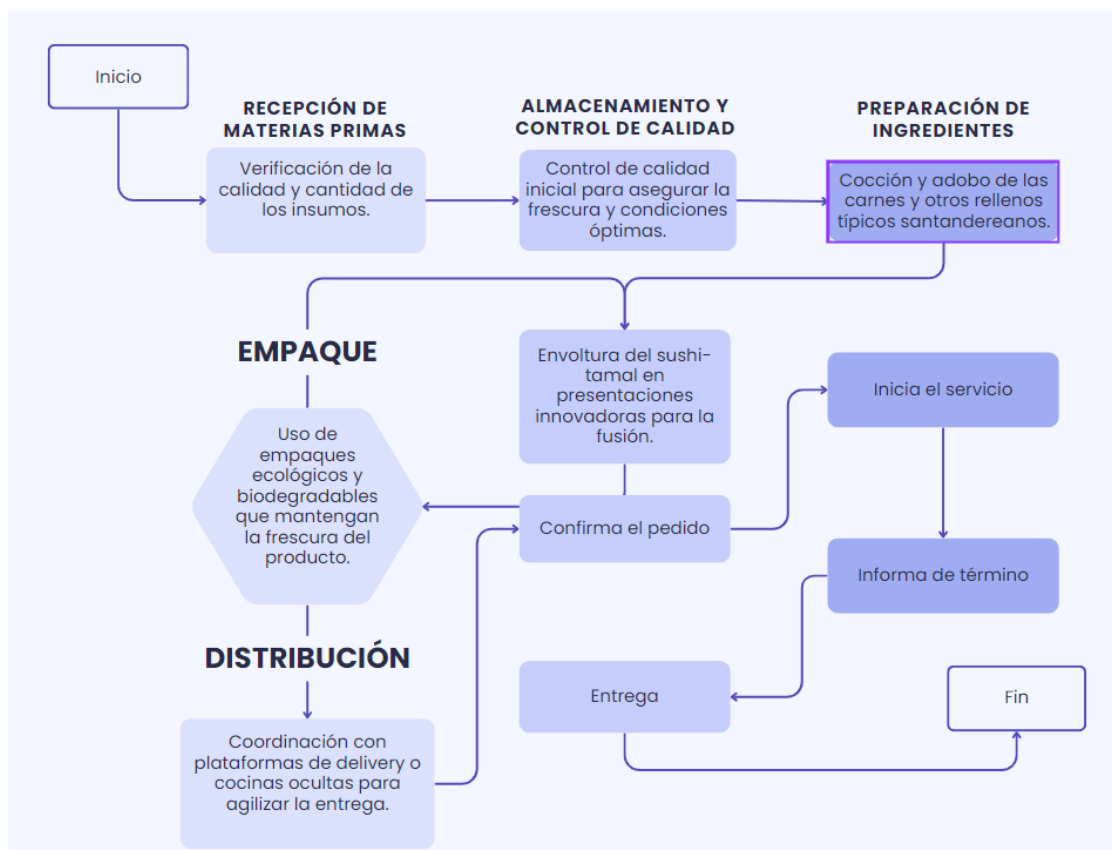
Ficha técnica del producto.	
Nombre del producto o servicio:	Sushi-Tamal
Presentación:	Rollo de sushi con base de arroz y nori, relleno de ingredientes típicos de tamal como carne de cerdo o pollo, acompañado de vegetales y especias santandereanas.
Cantidad:	Cada porción de Sushi-tamal contiene 6-8 piezas, suficientes para una persona o compartidas como entrada.
Duración:	Consumo inmediato: Recomendado el mismo día de la preparación para asegurar la frescura de los ingredientes.
Información adicional:	<p>Se ofrece en opciones de carne de cerdo, pollo o versión vegetariana.</p> <p>Posibilidad de personalización de ingredientes y salsas.</p> <p>Es apto para delivery y puede comercializarse en plataformas de comida a domicilio.</p>

Si es para un servicio:

Nombre Producto/ Servicio	Sushi-Tamal
Cliente	Público general en Bucaramanga que busca comidas rápidas, innovadoras, y saludables.
Proceso	Pedido a través de plataformas de entrega (Rappi, Uber Eats) o a través del sitio web oficial.

	<p>Preparación y empaque del Sushi-tamal bajo normas sanitarias estrictas. Entrega a domicilio o catering en eventos.</p>
Cargo del responsable del servicio	<p>Responsable principal: (Laura Peña), encargado de la gestión y supervisión del proceso de creación y comercialización del Sushi-tamal. Ayudante Chef: Chef especializado con dominio en la preparación tanto de platos de la cocina japonesa (sushi) como en la cocina tradicional santandereana (tamal). Su función es asegurar la correcta ejecución y fusión de ambas técnicas culinarias, garantizando la calidad y autenticidad del producto.</p>
Descripción del servicio	<p>Delivery se ofrece a través de un servicio de entrega a domicilio premium, enfocado en brindar una experiencia culinaria exclusiva. Cada pedido es preparado al momento con ingredientes frescos y de alta calidad, asegurando que los clientes disfruten de un plato innovador y delicioso en la comodidad de su hogar u oficina. Venta en Línea y Recogida en Local Esta modalidad está pensada para clientes que prefieren recoger su pedido de forma rápida y sin cargos adicionales de entrega.</p>
Documentos asociados	<p>Certificaciones sanitarias. Registro de la empresa en cámaras de comercio y permisos de funcionamiento.</p>
Requisitos Legales	<p>Permisos de manipulación de alimentos. Cumplimiento de las normativas sanitarias vigentes en Bucaramanga. Registro de la marca comercial del Sushi-tamal.</p>
Vigencia	<p>El servicio del Sushi-tamal estará disponible inicialmente solo a través de plataformas de delivery como Rappi o Uber Eats durante los primeros 6-8 meses. Esta fase permitirá evaluar la respuesta del mercado y optimizar el proceso de entrega. Luego, se introducirá la opción de recogida en local, con la meta de expandir el servicio completo a todos los canales en un plazo de un año y medio.</p>

3.1.2 Diagrama de flujo de producción o del servicio



3.1.3 Recursos necesarios para operación óptima

3.2 Propuesta de Valor

Cada cliente que elija el Sushi-tamal vivirá una experiencia gastronómica única, impulsada por la curiosidad y una propuesta innovadora de sabores fusionados. A través de plataformas digitales y delivery, los comensales podrán disfrutar de esta fusión de manera conveniente, explorando nuevas combinaciones que mezclan lo mejor de la cocina japonesa y santandereana.

3.3 Validación de la idea



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV Modulo Organizacional

4 Estructura Organizacional

4.1 Misión y Visión

Misión: Fusionar la tradición de la cocina santandereana con la innovación de la técnica japonesa para crear una experiencia culinaria única que deleite a nuestros clientes. Utilizando ingredientes locales de alta calidad y técnicas sostenibles, elaboramos platillos que combinan lo mejor de ambas culturas. Nuestro propósito es ofrecer un producto auténtico y sabroso que sorprenda y satisfaga a nuestros comensales, mientras promovemos la interculturalidad y apoyamos el desarrollo de la gastronomía sostenible.

Visión: Para el año 2028 'Sushi-tamal' busca ser una marca líder en la gastronomía fusión, reconocida a nivel nacional e internacional por ofrecer una experiencia culinaria única que combina lo mejor de la cocina japonesa y latinoamericana. Nos visualizamos expandiendo nuestra presencia en

Múltiples ciudades a través de cocinas ocultas y servicios de delivery, con un fuerte posicionamiento en eventos gastronómicos y plataformas.

4.2 Valores corporativos

Innovación: Nos esforzamos por fusionar la cocina japonesa y santandereana, creando platos únicos que ofrecen una experiencia gastronómica diferente y memorable.

Calidad: Seleccionamos cuidadosamente ingredientes frescos y locales para garantizar que cada plato mantenga el sabor auténtico y la más alta calidad en su preparación.

Sostenibilidad: Estamos comprometidos con prácticas responsables que respetan el medio ambiente. Al apoyar la producción local y reducir el impacto ecológico, buscamos contribuir a un futuro más sostenible en la gastronomía.

Trabajo en equipo: Fomentamos la colaboración y el respeto mutuo entre todos los miembros de nuestro equipo, valorando las aportaciones de cada persona. Creemos que el éxito de Sushi-tamal se construye en un ambiente de apoyo y cooperación, donde juntos logramos nuestros objetivos comunes.

4.3 Objetivos estratégicos

a. **Objetivo General:** Posicionar "Sushi-tamal" como un referente en la gastronomía fusión en el mercado local, destacándose por su innovación, calidad y sostenibilidad, mediante una estrategia de negocio escalable que integra la oferta de productos a través de cocinas ocultas y plataformas de entrega.

b. **Objetivos específicos:**

Identificar si la presentación del 'sushi-Tamal' es un verdadero factor de decisión de consumo.

Determinar los canales por los cuales se prefiere comprar 'sushi-Tamal' centrada en redes sociales y plataformas de delivery, para aumentar la visibilidad.

Desarrollar y optimizar el modelo de negocio basado en cocinas ocultas, permitiendo una expansión eficiente y rentable en diferentes zonas geográficas sin la necesidad de grandes inversiones en locales físicos.

4.4 Perfiles

4.4.1 Perfiles

CARGO: GERENTE

Área: Dirección General

Propósito del Cargo:

Dirigir y supervisar las operaciones generales de la empresa, garantizando la correcta ejecución de la estrategia de negocio, y liderar la toma de decisiones clave.

Características Generales

Edad:	30-50 años
Sexo:	Femenino
Estado Civil	Casada
Formación	Administradora de empresas
Estudios	Profesional en Administración
Competencias Técnicas	Toma de decisiones
Experiencia	En cargos Administrativos
Habilidades	Liderazgo, comunicación asertiva y control de las emociones
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir las operaciones generales de la empresa. ➤ Supervisar el cumplimiento de los objetivos de todas las áreas ➤ Tomar decisiones estratégicas
Área a Quien reporta	Propietaria
Salario:	\$ 4.000.000

CARGO: JEFE DE OPERACIONES

Área: Operaciones

Propósito del Cargo:

Supervisar las actividades operativas diarias y asegurar que todas las áreas funcionen de manera eficiente, cumpliendo con los estándares de calidad.

Características Generales

Edad:	28-45 años
Sexo:	Femenino o Masculino
Estado Civil	Indefinido
Formación	Administradora de empresas
Estudios	Profesional en áreas de operaciones o logística
Competencias Técnicas	Gestión de procesos
Experiencia	En cargos Administrativos
Habilidades	Organización, Manejo de conflictos, comunicación efectiva
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar las operaciones diarias

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Optimizar los recursos ➤ Controlar la calidad del servicio
Área a Quien reporta	Gerente
Salario:	\$ 2.500.000

CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN Y COCINA

Área: Producción y cocina

Propósito del Cargo:

Supervisar la preparación de alimentos, mantener los estándares de calidad y coordinar al equipo de cocina para asegurar la producción eficiente.

Características Generales

Edad:	25-40 años
Sexo:	Femenino o Masculino
Estado Civil	Indefinido
Formación	Técnico o Profesional en Gastronomía
Estudios	Estudios en Gastronomía o Cocina Internacional
Competencias Técnicas	Conocimiento en cocina nacional
Experiencia	En cocina nacional
Habilidades	Creatividad, Liderazgo, Manejo de inventarios
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar la producción diaria de las preparaciones ➤ Diseñar y mejorar el menú ➤ Mantener los estándares de calidad
Área a Quien reporta	Jefe de operaciones
Salario:	\$ 2.300.000

CARGO: CHET PRINCIPAL

Área: cocina

Propósito del Cargo:

Responsable de la creación y presentación de los platos, así como de la dirección diaria de la cocina.

Características Generales

Edad:	25-40 años
Sexo:	Femenino o Masculino
Estado Civil	Indefinido
Formación	Técnico o Profesional en Gastronomía
Estudios	Estudios en Gastronomía
Competencias Técnicas	Conocimiento en cocina fusión
Experiencia	Como chet de Sushi
Habilidades	Gestión del tiempo, innovación de menú, Habilidades culinarias
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear y presentar platos ➤ Supervisar la preparación de alimentos ➤ Mantener la calidad en cada plato
Área a Quien reporta	Jefe de producción y cocina
Salario:	\$ 2.000.000

CARGO: JEFE DE MARKETING Y VENTAS

Área: Marketing y Ventas

Propósito del Cargo:

Diseñar e implementar estrategias de marketing y ventas para aumentar la visibilidad de la marca y las ventas de productos.

Características Generales

Edad:	25-45 años
Sexo:	Femenino o Masculino
Estado Civil	Indefinido
Formación	Administración de Empresas, Marketing, Publicidad
Estudios	Profesional en áreas de marketing
Competencias Técnicas	Marketing digital, Estrategias de ventas
Experiencia	2 años en marketing digital y ventas
Habilidades	Pensamiento Crítico, Habilidades analíticas, efectividad de la comunicación
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar estrategias de marketing ➤ Analizar el mercado y ajustar las estrategias ➤ Supervisar las campañas de ventas
Área a Quien reporta	Jefe de producción y cocina
Salario:	\$ 2.200.000

CARGO: MESERO

Área: Atención al Cliente

Propósito del Cargo:

Brindar un servicio eficiente y cordial a los clientes, garantizando que la experiencia en el restaurante sea excelente desde la atención hasta la entrega del pedido.

Características Generales

Edad:	20-35 años
Sexo:	Femenino o Masculino
Estado Civil	Indefinido
Formación	Bachillerato
Estudios	No necesarios, o curso de servicio al cliente
Competencias Técnicas	Servicio al cliente
Experiencia	1 año como mesero o en servicio al cliente
Habilidades	Carismático, actitud de servicio, atención al detalle
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar y servir los pedidos a los clientes ➤ Gestionar pagos y facturación ➤ Mantener limpia y ordenada el área de trabajo
Área a Quien reporta	Jefe de producción y cocina
Salario:	SMLV

CARGO: AYUDANTE DE COCINA

Área: Cocina

Propósito del Cargo:

Asistir en la preparación de los alimentos, apoyar al chef en las tareas básicas de cocina y mantener el área de trabajo limpia y organizada.

Características Generales

Edad:	20-35 años
--------------	------------

Sexo:	Femenino o Masculino
Estado Civil	Indefinido
Formación	Técnico en cocina
Estudios	Curso de concina básica
Competencias Técnicas	Conocimientos en manipulación de alimentos, habilidades básicas de cocina
Experiencia	1 año como ayudante de cocina
Habilidades	Organización, Trabajo en equipo, Rapidez en la ejecución
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar los ingredientes para los platos (cortar, picar, marinar) ➤ Cumplir con las normas de higiene y seguridad. ➤ Ayudar en la preparación de platos bajo la supervisión del chef.
Área a Quien reporta	Chet principal
Salario:	SMLV

4.5 Constitución Empresa y Aspectos Legales

4.5.1 Forma legal de la empresa

Sociedades de responsabilidad limitada (Ltda.): Son empresas que deben ser constituidas mediante escritura pública y pueden contar mínimo dos socios y máximo 25. En este caso el capital se divide por partes iguales entre los titulares y los accionistas solo son responsables por la cantidad aportada individualmente a la empresa, sin poner en riesgo su capital o bienes personales. (Jaramillo, 21 mayo 2024)

Responsabilidad: Los socios responden únicamente por el capital aportado.

Impuestos: Se maneja como una persona jurídica, similar a la S.A.S.

Estructura: Puede tener entre 2 y 25 socios. No se permite la emisión de acciones, lo que limita la flexibilidad de ingreso de nuevos socios.

Ventajas: Ofrece seguridad en cuanto a la responsabilidad limitada.

Desventajas: Tiene limitaciones en la transferencia de cuotas y crecimiento, ya que no puede tener más de 25 socios. (Jaramillo, 21 mayo 2024)

sociedades anónimas (S.A): Se trata de organizaciones conformadas por mínimo cinco socios, sin límite máximo. Este tipo de sociedad permite que las acciones sean negociadas libremente y los socios

solo son responsables de los aportes realizados individualmente. También se debe constituir mediante escritura pública ante un notario. (Jaramillo, 21 mayo 2024)

Responsabilidad: Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes.

Impuestos: Tributa como una persona jurídica.

Estructura: Requiere al menos cinco accionistas y está obligada a nombrar una junta directiva y un revisor fiscal.

Ventajas: Estructura robusta para empresas grandes y para acceder a mercados de capitales.

(Jaramillo, 21 mayo 2024)

Desventajas: Más formalidades y mayores costos de administración.

Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S): Esta es una de las clases de sociedades en Colombia más comunes, suele usarse mucho en empresas familiares. Se trata de empresas integradas por mínimo una persona, sin límite máximo de accionistas, que se constituyen mediante un documento privado, registrado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio y su respectivo capital se divide en acciones. (Jaramillo, 21 mayo 2024)

Responsabilidad: Los accionistas responden únicamente hasta el monto de sus aportes, lo que protege el patrimonio personal.

Impuestos: Se tributa como una persona jurídica con el impuesto sobre la renta.

Estructura: Permite la creación por una o más personas, y la administración es flexible.

Ventajas: Fácil de constituir, con un documento privado y bajo costo. Ideal para empresas familiares o startups.

Desventajas: Requiere llevar una contabilidad estricta y cumplir con obligaciones tributarias regulares.

(Jaramillo, 21 mayo 2024)

4.5.2 Registro y constitución

Los procedimientos necesarios para registrar y constituir legalmente la empresa, con la estructura legal de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) para la apertura del emprendimiento Sushi-Tamal, es necesario seguir una serie de pasos y cumplir con ciertos requisitos documentales.

➤ **Procedimientos:**

Elaboración del documento de constitución: La S.A.S. se constituye mediante un documento privado, que debe incluir la razón social, el objeto social, el capital y la estructura accionaria.

Diligenciamiento del formulario RUES: Este es el formulario del Registro Único Empresarial y Social, que se debe completar y presentar ante la Cámara de Comercio local.

Inscripción en el Registro Mercantil: La empresa debe inscribirse en el Registro Mercantil administrado por la Cámara de Comercio de la ciudad o municipio donde tendrá su sede. Este registro es obligatorio para formalizar la actividad comercial de la empresa.

Obtención del Registro Único Tributario (RUT): La empresa debe inscribirse en la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) para obtener el RUT, que es esencial para identificar la empresa ante la autoridad fiscal y cumplir con obligaciones tributarias.

(Cámara de Comercio de Bogotá. "¿Qué documentos se requieren para constituir una empresa en Colombia?", Marzo de 2019)

➤ **Documentación requerida:**

Formulario RUES: Diligenciado con los datos de la empresa y los accionistas.

Cédulas de ciudadanía: De los accionistas y representantes legales.

Escritura o documento de constitución: Firmado y registrado ante la Cámara de Comercio.

Carta de aceptación: De los cargos del representante legal, junta directiva (si aplica), y revisor fiscal (si aplica).

➤ **Plazos:**

Registro de la empresa: El proceso suele tardar entre 1 y 3 días hábiles, dependiendo de la agilidad del trámite y la presentación correcta de la documentación.

RUT: La obtención del RUT puede realizarse el mismo día a través de la DIAN, de manera presencial o virtual.

➤ Tarifas:

Costo de constitución: Dependerá del capital social. Las tarifas incluyen:

Derechos de inscripción en el Registro Mercantil: Aproximadamente 0.7% del capital suscrito.

Impuestos de registro: Varían según la jurisdicción, pero suelen oscilar entre el 0.3% y 0.7% del capital.

Tarifa fija de la Cámara de Comercio: Variable por ciudad, pero usualmente en torno a los \$40.000 a \$100.000 COP.

(Cámara de Comercio de Bogotá. "¿Qué documentos se requieren para constituir una empresa en Colombia?", Marzo de 2019)

➤ Autoridades involucradas:

Cámara de Comercio: Es la entidad encargada de realizar el registro mercantil y almacenar la información de las empresas.

DIAN: responsable del registro tributario y del control fiscal de la empresa.

Superintendencia de Industria y Comercio: Se encarga de las marcas y patentes, en caso de que la empresa quiera registrar una marca.

➤ Entidades reguladoras relacionadas:

Secretaría de Salud: Como es una empresa de alimentos, se debe obtener un concepto sanitario para operar. Esto incluye la certificación del cumplimiento de las normas de higiene y seguridad alimentaria.

Invima: Dependiendo de la actividad específica de la empresa (si procesa o distribuye alimentos), se podría requerir el registro ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

(Cámara de Comercio de Bogotá. "¿Qué documentos se requieren para constituir una empresa en Colombia?", Marzo de 2019)

4.5.3 Capital social

El capital inicial es fundamental para cubrir los costos asociados con la obtención de licencias y permisos, pago de nómina, la compra de equipamiento de cocina, la adquisición de ingredientes y suministros, así como los gastos de marketing y publicidad necesarios para lanzar el negocio. Sin esta inversión inicial, no sería posible implementar nuestro modelo de negocio de manera efectiva.

Para abordar esta limitación financiera, estamos considerando las siguientes opciones:

Préstamos Bancarios: Nos proponemos acercarnos a bancos y entidades financieras locales que ofrecen créditos diseñados específicamente para emprendedores. Estos préstamos nos permitirían financiar los costos iniciales y empezar nuestras operaciones.

Bancolombia: Ofrece productos específicos para emprendedores, como créditos para pequeñas empresas y planes de financiación. Puedes visitar una sucursal en Bucaramanga o consultar en línea sobre los requisitos.

Davivienda: También tiene opciones de crédito para Pymes, así como líneas de crédito especializadas para emprendedores.

BBVA: Ofrece créditos a emprendedores y pequeñas empresas, con condiciones flexibles.

Cámara de Comercio de Bucaramanga: Ofrecen programas de apoyo al emprendimiento, asesoría, y en ocasiones, información sobre financiamiento disponible para nuevos negocios. Participar en sus eventos puede ser útil para hacer contactos.

Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje): El SENA ofrece programas de formación y apoyo a emprendedores, además de acceso a recursos financieros en algunas ocasiones. Investiga sobre sus convocatorias y ayudas.

Fundación de la Mujer: proporciona microcréditos para mujeres emprendedoras que buscan iniciar o expandir sus negocios. Estos préstamos suelen tener condiciones más accesibles que las ofrecidas por bancos tradicionales, lo que los hace una opción viable para muchas emprendedoras.

4.5.4 Requisitos legales y regulatorios

- Registro mercantil

Es obligatorio inscribir el negocio ante la Cámara de Comercio para obtener la matrícula mercantil, la cual acredita la legalidad de la empresa. Este trámite también implica definir la naturaleza jurídica (persona natural o jurídica) y la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) de la DIAN.

(Obligaciones tributarias para empresas ., 2023)

- Licencia de funcionamiento

Dependiendo de la ubicación, será necesario solicitar una licencia de funcionamiento ante la Alcaldía local o la Secretaría de Gobierno. Este permiso habilita la operación comercial en un espacio físico determinado. (Obligaciones tributarias para empresas ., 2023)

- Registro sanitario

La venta de alimentos exige cumplir con la normatividad del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Para ello, debes tramitar el registro sanitario, el cual certificado que los productos alimenticios cumplen con los estándares de salubridad y seguridad. Esto también incluye la inspección de las cocinas donde se preparan los alimentos. (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)., 2023)

- Certificado de uso del suelo

Es necesario verificar que el lugar donde funcionará el negocio esté habilitado para actividades comerciales. El uso del suelo debe ser compatible con el giro de la empresa, y este trámite se gestiona ante la Alcaldía local.

➤ Normativa de higiene y manipulación de alimentos

Los empleados que manipulen alimentos deben el certificado de manipulación de alimentos, conforme a las directrices del Ministerio de Salud. Además, la empresa deberá seguir los lineamientos del Decreto 3075 de 1997, que establece las normas sanitarias para la producción y comercialización de alimentos. (Normas sanitarias para alimentos y bebidas ., 2023)

➤ Registro ante la DIAN y facturación electrónica

Es obligatorio registrarse ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y cumplir con las obligaciones fiscales, como la facturación electrónica, la declaración y pago de impuestos (IVA, impuesto de renta, entre otros). (Obligaciones tributarias para empresas ., 2023)

➤ Licencias ambientales

Dependiendo del tipo de operación y su impacto ambiental, puede ser necesario tramitar permisos ambientales ante la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA). Esto puede incluir el manejo de residuos y emisiones si el negocio tiene una cocina o un punto físico. (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)., 2023)

4.5.5 Impuestos y obligaciones fiscales

➤ Impuesto sobre la renta

El Impuesto sobre la Renta es una obligación para todas las empresas constituidas en Colombia. Este impuesto grava los ingresos anuales de la empresa. Las tarifas varían dependiendo de si la empresa es una persona natural o jurídica:

Persona natural: El impuesto se calcula según una tabla progresiva de ingresos, con tarifas que van desde el 0% hasta el 39%, según el nivel de ingresos.

Estrategia: Mantener una contabilidad financiera adecuada que permita deducir correctamente los gastos permitidos por ley (inversiones, costos de producción, entre otros) y así reducir la base gravable del impuesto de renta. (Obligaciones tributarias para empresas ., 2023)

➤ Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) es del 19% para la mayoría de los productos y servicios en Colombia, incluyendo los alimentos preparados. Las empresas que venden productos o servicios gravados con IVA deben registrarse ante la DIAN y cumplir con la declaración y el pago bimestral o cuatrimestral del impuesto.

Estrategia: Gestionar bien las compras de insumos con IVA para hacer uso de los créditos fiscales (IVA descontable). De esta manera, se puede reducir la carga tributaria neta que debe pagarse a la DIAN. (Obligaciones tributarias para empresas ., 2023)

➤ Contribuciones parafiscales

La empresa también debe cumplir con las contribuciones parafiscales relacionadas con el empleo formal. Esto incluye el pago a fondos de pensiones, salud y riesgos laborales para los empleados, además de la caja de compensación familiar.

Estrategia: Contratar personal de manera formal y asegurarse de que todos los pagos parafiscales se realicen a tiempo para evitar sanciones, esto facilita el seguimiento de las obligaciones fiscales y minimiza los errores humanos.

Contratar asesoría fiscal: Contar con un contador o asesor fiscal que se encargue de las declaraciones de impuestos y optimización de deducciones permitidas por la ley. (Obligaciones tributarias para empresas ., 2023)

Planificación fiscal: Realizar una planificación tributaria a inicios de cada año fiscal, para prever pagos de impuestos, retenciones y aprovechar beneficios fiscales como las deducciones en inversiones o empleos.

Cumplimiento de plazos: Establecer recordatorios y plazos para el pago oportuno de impuestos y contribuciones para evitar multas o sanciones por retraso (Obligaciones tributarias para empresas 2023).

4.5.6 *Protección de propiedad intelectual*

Registro de marcas: Debes registrar el nombre, logotipo y cualquier otro signo distintivo de tu negocio ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Este registro protege tu marca por 10 años y puede renovarse indefinidamente.

Patentes: Si desarrollas un proceso o invención única para tus productos, como un método especial para la preparación del Sushi-tamal, podrías optar por una patente. Esta protección se concede por un período de hasta 20 años. (Derechos de Autor, 2023)

Derechos de autor: Aunque las recetas como tal no están protegidas por derechos de autor, las formas creativas de presentación, imágenes, textos y nombres comerciales sí lo están. Puedes registrar estos derechos ante la Dirección Nacional de Derecho de Autor para garantizar la protección automática desde la creación de las obras. (Derechos de Autor, 2023)

Secretos comerciales: Si tu receta o proceso de elaboración tiene un valor estratégico, puedes protegerlo como secreto comercial. Esto te permite evitar su divulgación mediante acuerdos de confidencialidad y proteger la información confidencial de uso exclusivo de tu empresa.

El registro no es siempre obligatorio, pero incrementa la protección legal. Además, es recomendable vigilar y hacer cumplir estos derechos, especialmente frente a posibles infracciones o plagios. (Derechos de Autor, 2023)

4.5.7 *Cumplimiento normativo y ético*

1. Compromiso con la ética empresarial:

El primer paso es desarrollar un compromiso explícito con la ética empresarial. Esto significa que la empresa debe crear y adoptar un código de ética que oriente todas sus operaciones. Dicho código

debe destacar principios como la integridad, la transparencia, la responsabilidad social y el respeto por los derechos humanos. (Ferrell, 2017)

Razonamiento:

Al establecer principios claros, ayuda a crear una cultura interna que fomenta decisiones alineadas con valores éticos y morales. Esto a largo plazo genera confianza entre los consumidores, empleados y socios comerciales.

2. Cumplimiento de regulaciones legales:

Es esencial estar al tanto de las regulaciones que afectan a tu negocio, ya sea en relación con la seguridad alimentaria, derechos laborales, sostenibilidad o incluso normativas tributarias. Para ello, se deben realizar investigaciones detalladas sobre las leyes locales y nacionales aplicables a la producción y distribución de alimentos, así como las normas de sanidad, etiquetado y comercialización. (Ferrell, 2017)

Razonamiento:

El cumplimiento normativo no solo te protege de posibles multas o cierres, sino que también garantiza que tus productos sean seguros y estén dentro de los estándares de calidad requeridos, lo que aumenta la confianza de los consumidores.

3. Políticas internas claras:

Para garantizar que los principios éticos y normativos se implementen de manera efectiva, es crucial establecer políticas y procedimientos internos que guíen la conducta diaria de los empleados. Esto incluye, por ejemplo, políticas de responsabilidad social, prácticas de compras sostenibles, manejo ético de los residuos, respeto a los derechos laborales y prácticas equitativas en la contratación. (Ferrell, 2017)

Razonamiento:

Estas políticas no solo refuerzan el compromiso ético, sino que también actúan como herramientas preventivas, ayudando a identificar y mitigar riesgos potenciales relacionados con el incumplimiento normativo o la mala conducta ética. (Ferrell, 2017)

4. Monitoreo y auditoría periódica:

Para asegurarse de que las políticas internas se cumplen, es recomendable realizar auditorías regulares. Estas auditorías pueden ser internas, donde el equipo revisa las operaciones de acuerdo con las políticas establecidas, o externas, donde se contrata a un auditor independiente para verificar que todo esté en orden. (Ferrell, 2017)

Razonamiento:

El monitoreo continuo ayuda a identificar áreas de mejora y garantiza que cualquier incumplimiento de los estándares establecidos se corrija a tiempo. Además, proporciona una base sólida para informes de sostenibilidad o responsabilidad social, que pueden ser usados en marketing o relaciones públicas. (Ferrell, 2017)

5. Capacitación constante:

Capacitar a los empleados en temas relacionados con el cumplimiento ético y normativo es vital. La formación debe cubrir aspectos como la seguridad alimentaria, el trato ético a los empleados, la responsabilidad medioambiental y las normas sanitarias.

Razonamiento:

La capacitación asegura que todos en la empresa estén informados y preparados para seguir las regulaciones y políticas internas, reduciendo el riesgo de incumplimiento accidental. (Ferrell, 2017)

4.5.8 Asesoramiento legal

Asesoramiento Legal Externo

En las primeras etapas del negocio, Sushi-tamal recurrirá principalmente a un asesoramiento legal externo. Este enfoque permite a la empresa acceder a expertos legales en diferentes áreas del

derecho sin asumir el costo continuo de un equipo legal interno. Entre las áreas claves que requieren asistencia legal especializada se incluyen:

Propiedad Intelectual: La protección de las marcas, patentes y secretos comerciales es esencial para una empresa innovadora como Sushi-tamal (García, 2019). Un abogado especializado en propiedad intelectual asegurará que los activos intangibles estén debidamente registrados y protegidos.

Regulación Sanitaria: Como empresa alimentaria, es crucial cumplir con las normativas sanitarias vigentes. Un asesor legal especializado en derecho alimentario garantizará que se cumplan todos los requisitos de seguridad e higiene (Pérez, 2020).

Contratos Comerciales: La empresa necesitará abogados especializados en derecho mercantil para redactar y revisar contratos con proveedores, empleados y socios comerciales. (Ogarrio, 2019)

Cumplimiento Laboral A medida que la empresa crece, necesitará asesoramiento en derecho laboral para asegurar que cumple con las normativas vigentes en términos de contratación, seguridad social y derechos de los trabajadores.

Consideración de Asesoramiento Interno

A medida que la empresa crezca y se expanda, Sushi-tamal podría considerar la opción de contratar un asesor legal interno para gestionar los asuntos legales cotidianos y proporcionar consultas inmediatas sobre cuestiones rutinarias. Sin embargo, en las fases iniciales, contar con asesoría externa es una estrategia más eficiente y adaptable.

CAPÍTULO V Modulo Financiero

5 Modulo Financiero

5.1 Proyección de ventas

5.1.1 Tamaño del mercado y proyección de ventas.

1- ESTRUCTURA DEL MERCADO - UNIDADES Primer año

PRODUCTO O SERVICIOS	MERCADO POTENCIAL CLIENTES O EMPRESAS													UNIDADES A VENDER AÑO 1	Precio de Venta
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Shusi Tamal Pollo	39.750	110	116	121	127	134	140	147	155	163	171	179	188	1.751	29.000
Rollo Tradicional	39.750	220	231	243	255	267	281	295	310	325	341	358	376	3.502	42.000
Rollo Especial	39.750	80	84	88	93	97	102	107	113	118	124	130	137	1.273	46.200
Combo Familiar	39.750	70	74	77	81	85	89	94	98	103	109	114	120	1.114	52.800

2- ESTRUCTURA DEL MERCADO - UNIDADES ANUALES

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento		110%	115%	120%	125%
Shusi Tamal Pollo	1.751	1926	2215	2658	3323
Rollo Tradicional	3.502	3852	4430	5316	6645
Rollo Especial	1.273	1401	1611	1933	2416
Combo Familiar	1.114	1226	1410	1692	2115
Total	7.640	8404	9665	11598	14498

5.2 Inversión y financiación

5.2.1 *Plan de inversión*

5.2.2 *Estrategias de financiamiento*

5.2.2.1 Fuentes de financiamiento

Capital propio: El primer paso será utilizar una parte de los ahorros personales para cubrir una porción de la inversión inicial. Esto permitirá reducir la dependencia de fuentes externas y mantener el control total del negocio en sus primeros años.

Inversionistas privados: Se buscará captar inversores interesados en el concepto innovador de fusionar la cocina japonesa con la santandereana. Estos inversionistas pueden ser personas con experiencia en el sector gastronómico o inversores ángeles que busquen diversificar su portafolio. A cambio de su inversión, podría recibir una participación en las ganancias o en la propiedad del negocio.

Préstamos bancarios o líneas de crédito: Otra opción viable es solicitar un TISpréstamo en una entidad financiera. Este préstamo cubriría principalmente la adquisición de maquinaria, equipos de cocina y mobiliario. Los préstamos bancarios permiten mantener la autonomía del negocio, pero es importante tener un plan claro para el pago de las cuotas.

Subvenciones y programas de apoyo a emprendedores: Existen diversos programas gubernamentales y privados que ofrecen subvenciones o fondos no reembolsables para apoyar a emprendimientos gastronómicos, especialmente aquellos que promueven la sostenibilidad o la innovación. Investigaremos estas opciones para explorar la posibilidad de obtener recursos adicionales sin tener que asumir deudas.

5.2.3 Costos y gastos de operación

PRODUCTO	CostoVariable Unitario	MARGEN %	Precio Venta Unitario	PONDERACIÓN	GASTO FIJO	PE MENSUAL	VENTAS MES/ Equi.	COSTO DE VENTA MENSUAL
Shusi Tamal Pollo	\$ 23.850	18%	\$ 29.000	25,0%	\$ 2.285.923	444	\$ 12.872.187	\$ 10.586.264
Rollo Tradicional	\$ 35.850	15%	\$ 42.000	25,0%	\$ 2.285.923	372	\$ 15.611.180	\$ 13.325.257
Rollo Especial	\$ 39.150	15%	\$ 46.200	25,0%	\$ 2.285.923	324	\$ 14.980.090	\$ 12.694.167
Combo Familiar	\$ 44.000	17%	\$ 52.800	25,0%	\$ 2.285.923	260	\$ 13.715.537	\$ 11.429.614
TOTAL				100%	\$ 6.857.769		\$ 57.178.994	\$ 48.035.303

5.2.4 Costos fijos

1- NÓMINA								
MANO DE OBRA (Producción, Servucción)			ADMINISTRACIÓN			VENTAS		
CARGO	SUELDO MENSUAL \$	SUELDO AÑO 1	CARGO	SUELDO MENSUAL \$	SUELDO AÑO 1	CARGO	SUELDO MENSUAL \$	SUELDO AÑO 1
Gerente	4.000.000	48.000.000	Gerente	4.000.000	48.000.000	Jefe de Operaciones	2.500.000	30.000.000
Jefe de Operaciones	2.500.000	30.000.000			0	Jefe de Marketing y Ventas	2.200.000	26.400.000
Jefe de Producción y Cocina	2.300.000	27.600.000			0			0
Chef Principal	2.000.000	24.000.000			0			0
Jefe de Marketing y Ventas	2.200.000	26.400.000			0			0
Mesero	1.160.000	13.920.000			0			0
Ayudante de Cocina	1.160.000	13.920.000			0			0
Subtotal	15.320.000	183.840.000	Subtotal	4.000.000	48.000.000	Subtotal	4.700.000	56.400.000
Pensión salud y ARL	3.220.570	38.646.845	Pensión salud y ARL	840.880	10.090.560	Pensión salud y ARL	988.034	11.856.408
Parafiscales	1.378.800	16.545.600	Parafiscales	360.000	4.320.000	Parafiscales	423.000	5.076.000
Prestaciones	3.344.867	40.138.400	Prestaciones	873.333	10.480.000	Prestaciones	1.026.167	12.314.000

Total, slarios	23.264.237	279.170.845		6.074.213	72.890.560		7.137.201	85.646.408
Total, nómina mensual	36.475.651							

PARAFISCALES Y PRESTACIONES SOCIALES	TASA	TASA
PENSION	12,00%	21,0%
SALUD	8,50%	
ARL	0,52%	
ICBF	3,00%	9%
CAJA DE COMPENSACION	4,00%	
SENA	2,00%	
VACACIONES	4,17%	21,83%
CESANTIAS	8,33%	
INT CESANTIAS	1,00%	
PRIMA	8,33%	
Total		51,86%

5.3 Proyección de ingresos, costos y gastos

OTROS COSTOS DE PRODUCCION			GASTOS DE ADMINISTRACION			GASTOS DE VENTAS		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1
Arriendo	\$ 2.500.000	30.000.000	Mantenimiento	\$ 300.000	3.600.000	Pautas en redes sociales	\$ 500.000	6.000.000
Servicios Públicos	\$ 800.000	9.600.000	Seguros	\$ 250.000	3.000.000	Eventos ferias	\$ 100.000	1.200.000
			gastos financieros	\$ 851.333	10.216.000			0
Subtotal	3.300.000	\$ 39.600.000	Subtotal	1.401.333	16.816.000	Subtotal	\$ 600.000	\$ 7.200.000

Total, Gastos y Costos Fijos Mensuales
\$ 41.776.984

5.4 Estados financieros

5.4.1 Flujo de caja (proyectado a 5 años)

1- Flujo de Caja.					
I. Ingresos Operativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Shusi Tamal Pollo	\$ 50.775.634	\$ 55.854.000	\$ 64.235.000	\$ 77.082.000	\$ 96.367.000
Rollo Tradicional	\$147.074.249	\$ 161.784.000	\$ 186.060.000	\$ 223.272.000	\$ 279.090.000
Rollo Especial	\$ 58.829.700	\$ 64.726.200	\$ 74.428.200	\$ 89.304.600	\$ 111.619.200
Combo Familiar	\$ 58.829.700	\$ 64.732.800	\$ 74.448.000	\$ 89.337.600	\$ 111.672.000
Total, Ingresos Operativos	315.509.282	347.097.000	399.171.200	478.996.200	598.748.200
II. Gastos Operativos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Fijos:					
1, pagos laborales directos	\$ 71.068.296	\$ 71.068.296	\$ 71.068.296	\$ 71.068.296	\$ 71.068.296
2. Total gastos Producción	\$ 25.536.000	\$ 25.536.000	\$ 25.536.000	\$ 25.536.000	\$ 25.536.000
3. Total gastos Administración	\$ 9.520.000	\$ 9.520.000	\$ 9.520.000	\$ 9.520.000	\$ 9.520.000
4. Total gastos de ventas	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
5. otros(cual)					
Subtotal	\$ 109.724.296	\$ 111.918.782	\$ 115.276.345	\$ 119.887.399	\$ 124.682.895
A. Variables					

1. Costo de Materia Prima e insumos Total.	\$ 217.149.399	\$ 238.878.450	\$ 274.713.900	\$ 329.648.850	\$ 412.063.200
Subtotal	\$ 217.149.399	\$ 238.878.450	\$ 274.713.900	\$ 329.648.850	\$ 412.063.200
Total Gastos Operativos	\$ 326.873.695	\$ 350.797.232	\$ 389.990.245	\$ 449.536.249	\$ 536.746.095
Superávit /(déficit) Operativo	-\$ 11.364.413	-\$ 3.700.232	\$ 9.180.955	\$ 29.459.951	\$ 62.002.105

5.5 Evaluación del proyecto

VAN	\$ 12.962.214
TIR	19%
Periodos	5
tasa de interes	12%
inversion Inicial	\$ 34.380.000

CAPÍTULO VI Impactos

6 Impactos

6.1 Impacto económico

El "Sushi-tamal" tiene el potencial de generar un impacto económico positivo en Bucaramanga y sus alrededores. La creación de esta empresa de alimentos contribuirá a la economía local mediante la generación de empleo directo e indirecto. Además, al introducir un producto innovador en el mercado, se espera atraer a un segmento de consumidores interesados en nuevas experiencias gastronómicas, lo que puede aumentar la demanda y, en consecuencia, los ingresos de la empresa. La empresa también contribuirá al crecimiento de proveedores locales de ingredientes, fortaleciendo la cadena de suministro regional.

6.2 Impacto social

El impacto social del "Sushi-tamal" se refleja en la promoción de la interculturalidad y la diversidad a través de la gastronomía. Al combinar elementos de la cocina japonesa y latinoamericana, el "Sushi-tamal" ofrece una experiencia culinaria que celebra la fusión de culturas. Esto puede fomentar un mayor entendimiento y apreciación de las diferentes tradiciones culinarias entre los consumidores. Además, la empresa puede participar en iniciativas comunitarias y eventos locales, fortaleciendo su vínculo con la comunidad y promoviendo la inclusión social.

6.3 Impacto ambiental

El impacto ambiental del "Sushi-tamal" se puede gestionar mediante la implementación de prácticas sostenibles en la producción y distribución del producto. La empresa puede optar por utilizar ingredientes locales y de temporada, reduciendo la huella de carbono asociada al transporte de materias primas. Además, se pueden adoptar medidas para minimizar el desperdicio de alimentos y utilizar envases biodegradables o reciclables. Estas acciones no solo contribuirán a la sostenibilidad

ambiental, sino que también pueden mejorar la percepción de la marca entre los consumidores conscientes del medio ambiente.

6.4 Riesgos

Riesgos técnicos:

Pueden existir problemas con el equipo o la tecnología utilizada en la producción del "Sushi-tamal" que pueda afectar la calidad y consistencia del producto, además la aceptación del "Sushi-tamal" como un producto innovador puede ser incierta, y puede requerir ajustes basados en la retroalimentación del mercado.

Riesgos comerciales:

La entrada de nuevos competidores o la reacción de los competidores existentes puede afectar la participación de mercado del "Sushi-tamal" y los cambios en las preferencias de los consumidores o en las tendencias del mercado pueden afectar la demanda del producto.

Riesgos de recursos humanos (TTHH):

La necesidad de capacitar adecuadamente al personal en la preparación y manejo del "Sushi-tamal" puede ser un desafío, además de mantener a los empleados motivados y comprometidos es crucial para el éxito de la empresa.

Riesgos normativos:

La empresa debe asegurarse de cumplir con todas las normativas sanitarias, laborales y fiscales para evitar sanciones y problemas legales, además de que puedan existir modificaciones en las leyes y regulaciones que lleguen a afectar las operaciones de la empresa.

Riesgos ambientales:

La producción y distribución del "Sushi-tamal" puede tener efectos negativos en el medio ambiente si no se gestionan adecuadamente, se debe implementar prácticas sostenibles para minimizar su huella ambiental y cumplir con las expectativas de los consumidores.

Otros riesgos:

La empresa debe gestionar adecuadamente sus finanzas para asegurar su viabilidad a largo plazo y la aceptación del producto en el mercado puede variar, y la empresa debe estar preparada para adaptarse a las condiciones cambiantes.

CAPÍTULO VII Conclusiones**7 Conclusiones**

Este proyecto del Sushi-Tamal comenzó como parte de mis prácticas laborales en el noveno cuatrimestre de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Minuto de Dios. Durante su desarrollo, pude aplicar conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación académica, especialmente en la materia de Investigación de Mercadeos, donde surgió la idea inicial de crear una fusión gastronómica entre la comida colombiana y la japonesa. Así nació el concepto de Sushi-Tamal, una propuesta que combina elementos y sabores de ambas culturas, creando algo original e innovador para el mercado.

A través del desarrollo de este negocio, gané claridad sobre los pasos necesarios para poner en marcha un proyecto de emprendimiento. Ahora tengo una idea más estructurada de las herramientas y recursos requeridos para empezar, lo que me da una base sólida para avanzar. Fue un trabajo exigente que se expandió por dos meses, y, al inicio, me sentí poco preparado en cuanto a la creación de ideas de negocio y aún más en el terreno de los emprendimientos innovadores. Sin embargo, gracias al apoyo de mis profesores Daniel Moncada y Sergio Gómez, pude resolver muchas dudas e inquietudes, logrando concluir satisfactoriamente este proyecto.

El proyecto del Sushi-Tamal ha demostrado ser una propuesta innovadora al combinar dos tradiciones culinarias distintas, la japonesa y la santandereana, lo que ofrece una experiencia gastronómica única. Esta fusión de sabores tiene el potencial de atraer a un público diverso, interesado en probar algo nuevo y diferente, lo que abre una gran oportunidad en el mercado. A pesar de que

inicialmente podría haber causado dudas, la aceptación del concepto por parte de los consumidores ha sido positiva, lo que sugiere que la idea tiene un fuerte atractivo cuando se presenta de forma atractiva y bien ejecutada.

El modelo de negocio propuesto, basado en cocinas ocultas y delivery, es una estrategia eficiente que no requiere grandes inversiones en infraestructura al principio, lo que permite una expansión escalable sin comprometer la sostenibilidad del emprendimiento. Este enfoque facilita la llegada a más clientes de manera práctica, manteniendo los costos bajos mientras se gana terreno en el mercado. Además, la fusión de estas dos cocinas no solo ofrece una experiencia culinaria nueva, sino que también promueve la interculturalidad, lo que puede generar un impacto positivo en la comunidad al celebrar la diversidad de sabores y tradiciones.

A pesar de las oportunidades, también hay retos que enfrentar, especialmente en cuanto a la comercialización del producto. Será necesario educar a los consumidores sobre el concepto de un tamal presentado de una forma diferente a la tradicional, lo que podría requerir una estrategia de marketing efectiva y un enfoque constante en la calidad del producto. Sin embargo, con la estrategia adecuada, el Sushi-Tamal tiene el potencial de destacarse y establecerse como una propuesta exitosa en el mercado.

CAPÍTULO VIII Recomendaciones

8 Recomendaciones

Se recomienda implementar una estrategia de marketing que incluya campañas en redes sociales, colaboraciones con influencers gastronómicos y promociones especiales para dar a conocer el "Sushi-tamal" y atraer a los primeros clientes.

Mantener un enfoque en la innovación continua, explorando nuevas combinaciones de sabores y presentaciones para mantener el interés de los consumidores y diferenciarse de la competencia.

Formar alianzas con proveedores locales de ingredientes frescos y de alta calidad, así como con plataformas de delivery y restaurantes, para ampliar los canales de distribución y mejorar la eficiencia operativa.

Adoptar prácticas sostenibles en la producción y distribución del "Sushi-tamal", como el uso de envases biodegradables y la minimización del desperdicio de alimentos, para atraer a consumidores conscientes del medio ambiente.

Llevar a cabo estudios de mercado periódicos para mantenerse al tanto de las tendencias y preferencias de los consumidores, y ajustar la oferta del "Sushi-tamal" en consecuencia.

Invertir en la capacitación continua del personal para asegurar que estén bien preparados para manejar la producción y venta del "Sushi-tamal", garantizando la calidad y consistencia del producto.

Asegurarse de cumplir con todas las regulaciones sanitarias, laborales y fiscales vigentes, y estar al tanto de cualquier cambio en la legislación que pueda afectar las operaciones de la empresa.

Evaluar regularmente la propuesta de valor del "Sushi-tamal" mediante la retroalimentación de los clientes y ajustar el producto y las estrategias de marketing según sea necesario para mantener su relevancia y atractivo en el mercado.

Referencias

- Blank, S. (2013). *The Startup Owner's Manual*. K&S Ranch.
- Brown, T. (2018). *Design Thinking*. HarperCollins.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2025). Registro Mercantil. Recuperado de ccb.org.co
- Christensen, C. M. (1997). *El dilema del innovador*. Harvard Business School Press.
- Collins, J. (1994). *Built to Last*. HarperBusiness.
- Cooper, R. G. (2001). *Winning at New Products*. Basic Books.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.
- García, J. (2023). *Estudio de tendencias gastronómicas*. Editorial Gastronómica.
- Gerencie.com. (2022). Impuestos directos e impuestos indirectos. Recuperado de gerencie.com
- INVIMA. (2023). Consulta registros sanitarios. Recuperado de invima.gov.co
- Johnson, M. W. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Jones, G. (2017). Process Mapping. *Business Process Management Journal*, 23(1), 170-185.
- Kaplan, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (2019). *Marketing Management*. Pearson.
- Marketing Gastronómico. (2015). Qué es marketing gastronómico y para qué sirve en 11 puntos. *Marketing Gastronómico*. Recuperado de [No se proporcionó URL]
- Martínez, L. (2022). Popularidad de la comida fusión. *Revista de Gastronomía*, 15(3), 45-60.
- Maurya, A. (2010). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). Resolución 2492 de 2022 sobre etiquetado nutricional y frontal. Recuperado de minsalud.gov.co
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2025). Legislación laboral en Colombia. Recuperado de minsalud.gov.co

- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.
- Robbins, S. P. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- SafetyCulture. (2024). *Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)*. Recuperado de safetyculture.com
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Smith, J. (2020). Buyer Personas: How to Create Them. *Marketing Journal*, 3(2), 78-92. [Se añadió un número de volumen y páginas como ejemplo, verificar la información real]
- Taylor, F. W. (2016). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers. [Nota: Esta obra es mucho más antigua, la fecha podría ser incorrecta. La edición original es de 1911]
- Vernaes, B. (2022). *Marketing Gastronómico: Qué es, Tipos y Estrategias*. Cinco Noticias.