



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
TUNJA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1732

**Aquí y
Ahora**



MODELO DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE
COCINA OCULTA “NEARFOOD” DE COMIDA ORGANICA EMPACADA AL VACÍO
DIRIGIDA CONSUMIDORES CON ESTILO DE VIDA ACELERADO EN LA CIUDAD DE
TUNJA - BOYACÁ

KEVIN SEBASTIAN PARRA CARO
HÉCTOR GILBERTO ROJAS YEMAYUZA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL TUNJA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TUNJA
2026

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE
COCINA OCULTA “NEARFOOD” DE COMIDA ORGANICA EMPACADA AL VACÍO
DIRIGIDA CONSUMIDORES CON ESTILO DE VIDA ACELERADO EN LA CIUDAD DE
TUNJA - BOYACÁ

KEVIN SEBASTIAN PARRA CARO
HÉCTOR GILBERTO ROJAS YEMAYUZA

PLAN DE NEGOCIO PARA OBTENER EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS

DIRECTOR: YULIETH ROCIO IGUA PULIDO
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL TUNJA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TUNJA

2026

1. Dedicatoria

Este logro lo dedico con profundo agradecimiento a mis padres y a mis hermanos, por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi trayectoria académica. De manera especial, a mi hermano Alexander, quien ha sido un pilar fundamental, brindándome siempre palabras de aliento, consejos oportunos y un respaldo constante que nunca me permitió rendirme.

A mi novia, Sara, por acompañarme en cada paso que doy, por motivarme día a día a ser mejor y por enseñarme que, con esfuerzo y propósitos claros, la vida adquiere cada día un mayor sentido.

Finalmente, dedico este trabajo a mis compañeros de carrera, con quienes la experiencia de aprender se volvió más significativa y enriquecedora, permitiéndonos conocer, compartir y comprender el verdadero valor de la amistad. A ustedes, los llevaré siempre en el corazón.

SEBASTIÁN PARRA

A mis padres y hermanas por la confianza ciega depositada en cada paso en este camino.

Al universo mismo por la invitación a ser parte de esta aventura terrenal.

HECTOR G. ROJAS

2. Agradecimientos

Agradezco profundamente a mis padres por todo lo que han hecho para que este logro se haga realidad, por su apoyo constante, sus valiosos consejos y por enseñarme a ver la vida desde una perspectiva más madura y responsable.

A mi padre, quien con esfuerzo y amor me ha brindado las bases para ser un hombre responsable, inculcándome el valor de alcanzar mis metas de manera honrada y enseñándome que, a través del trabajo duro, es posible lograr aquello que anhelamos en la vida.

A mi madre, quien con infinito amor nos ha cuidado, educado y brindado el cariño necesario para formarnos como personas responsables junto a mis hermanos. Gracias por acompañarnos incluso en los errores y por demostrarnos que, con amor, se construye un hogar sólido, ejemplar y digno de admiración.

Finalmente, me dedico este logro a mí mismo, por el esfuerzo, la disciplina y la constancia demostrados a lo largo de esta experiencia, como reflejo del crecimiento personal y profesional alcanzado.

SEBASTIAN PARRA

Este trabajo resume y ejemplifica 8 semestres de esfuerzo y aprendizaje, una meta cumplida que siempre recorrí acompañado por mis padres, hermanas y amigos por ello el tiempo y creatividad invertidos en el son dedicados a ellos.

HECTOR G. ROJAS

Tabla de Contenido

1. Dedicatoria	4
2. Agradecimientos	5
3. Lista de Figuras	13
4. Lista de Gráficas	14
5. Lista de Tablas	15
6. Resumen Ejecutivo	20
7. Abstract	20
8. Introducción	21
9. Análisis de mercado	22
9.1. Análisis del entorno	22
<i>9.1.1. Descripción del sector donde va a operar la empresa</i>	<i>22</i>
9.1.1.1. Sector de Dark Kitchens..	22
9.1.1.2. Sector Gastronómico Colombiano.	23
9.1.1.3. Sector de Delivery y Plataformas Digitales	23
9.1.1.4. Mercado de alimentos orgánicos y saludables	24
9.1.1.5. Contexto local: Tunja, Boyacá.....	25
<i>9.1.1.5.1. Tendencias de crecimiento del sector soportada en cifras.</i>	<i>25</i>
<i>9.1.1.5.2. Crecimiento del modelo Dark Kitchen.</i>	<i>25</i>
<i>9.1.1.5.3. Crecimiento del sector delivery.</i>	<i>26</i>
<i>9.1.1.5.4. Crecimiento del mercado de alimentos saludables.</i>	<i>26</i>
<i>9.1.1.5.5. Barreras de entrada al sector</i>	<i>27</i>
<i>9.1.1.5.5. Descripción de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector....</i>	<i>29</i>
<i>9.1.1.5.6. Estructura competitiva del sector (cinco variables de Porter).....</i>	<i>30</i>
10. Análisis de mercado propiamente dicho	32
10.1. Descripción detallada de atributos y valores agregados del producto o servicio a producto y/o comercializar.....	32
<i>10.1.1. Atributos principales del producto</i>	<i>33</i>
10.2. Fortalezas y debilidades del producto frente a la competencia directa.....	34
<i>10.2.1. Análisis comparativo</i>	<i>34</i>
10.3. Posibilidades de desarrollo futuro del producto.....	34
<i>10.3.1. Nuevas líneas de producto proyectadas</i>	<i>35</i>

10.3.2. Nuevas presentaciones y formatos.....	36
10.3.3. Expansión geográfica proyectada	37
10.4. Definición del segmento de mercado al cual va dirigido el producto.....	37
10.4.1. Variables de segmentación demográfica	38
10.4.2. Variables de segmentación psicográfica	38
10.4.3. Segmentos Específicos Identificados	39
10.4.4. Cuantificación del Mercado Objetivo.....	40
10.5. Ubicación geográfica del segmento de mercado	40
10.5.1. Caracterización Geográfica de Tunja	41
10.5.2. Zonas de Concentración del Segmento Objetivo	41
10.5.3. Ubicación Estratégica de la Dark Kitchen	42
10.5.4. Cobertura y Tiempos de Entrega.....	42
10.6. Análisis de hábitos de consumo, frecuencias y razones de compra.....	43
10.6.1. Hábitos de consumo alimentario en Colombia	43
10.6.2. Frecuencia de compra proyectada para NEARFOOD.....	44
10.6.3. Razones de compra: motivaciones del consumidor	44
10.6.4. Barreras de compra identificadas	46
10.7. Demostración del potencial de mercado del producto	46
10.7.1. Ficha técnica de la investigación	47
10.7.2. Justificación matemática del tamaño de muestra	47
10.7.3. Metodología de aplicación de la encuesta.....	48
10.7.4. Resultados de la encuesta por pregunta	49
10.7.5. Síntesis de Hallazgos y Conclusiones de la Encuesta	63
10.7.6. Cuantificación del mercado potencial.....	65
10.8. Estudio exhaustivo de la competencia	65
10.8.1. Mapeo de competidores por categoría	65
10.8.2. Análisis detallado de competidores principales	66
10.8.3. Matriz de posicionamiento competitivo.....	67
10.8.3.1. Ventajas competitivas sostenibles de Nearfood.....	68
10.9. Tamaño del mercado para el producto	68
10.9.1. Metodología de cálculo del mercado.....	69
10.9.2. Cálculo detallado del número de clientes.....	69
10.9.2.1. Proyección de clientes por año.	70

10.9.3. Proyección de ventas mensuales - Año 1	71
10.9.4. Proyección de ventas anuales - 5 Años.....	72
10.9.5. Validación Bottom-Up de Capacidad Operativa.....	72
10.10. Perfil Básico del Plan de Mercadeo	73
10.10.1. Objetivos de marketing cuantificados.....	73
10.10.2. Estrategia de producto.....	74
10.10.3. Estrategia de precio.....	75
10.10.4. Estrategia de plaza (distribución)	76
10.10.5. Estrategia de promoción.....	77
10.10.6. Cronograma de implementación del Plan de Marketing - Año 1	78
11. Análisis técnico	78
11.1. Análisis del producto (descripción del proceso para elaborar el producto o prestar el Servicio), materias primas a emplear y proveedores	78
11.1.1. Descripción del proceso de elaboración del producto	78
11.1.2. Descripción Detallada de Etapas Críticas	79
11.1.3. Especificaciones Técnicas del Empaque al Vacío	80
11.1.4. Materias primas para emplear	81
11.1.5. Estimación de Requerimientos Semanales.....	81
11.1.6. Proveedores	82
11.1.7. Criterios de Selección de Proveedores	82
11.1.8. Directorio de Proveedores Seleccionados.....	82
11.1.9. Estrategia de Gestión de Proveedores.....	83
11.2. Instalaciones.....	83
11.2.1. Macro localización	83
11.2.2. Micro Localización	86
11.2.3. Zonas evaluadas y selección.....	86
11.2.4. Factores clave de la ubicación	88
11.3. Maquinaria y Equipo.....	88
11.3.1. Descripción de la maquinaria y el equipo para iniciar el proyecto.....	88
Equipos de Cocción.	89
11.3.2. Equipos de refrigeración y conservación	92
11.3.3. Equipos de empaque	93
11.3.4. Equipos auxiliares de preparación.....	94

11.3.5. Mobiliario y utensilios	95
11.3.6. Resumen de Inversión en Maquinaria y Equipo	96
11.4. Descripción de los proveedores y condiciones de negociación	96
11.4.1. Condiciones de negociación obtenidas	97
11.4.2. Necesidades y condiciones de mantenimiento	98
11.4.3. Plan de mantenimiento preventivo	99
11.4.4. Presupuesto anual de mantenimiento	100
11.5. Distribución de planta	102
11.5.1. Planos de distribución	103
11.5.2. Diagramas de procesos	104
11.5.3. Distribución de equipos	108
11.5.4. Logística básica (almacenamiento, manejo de inventarios, condiciones de seguridad y bienestar)	110
11.5.5. Manejo de inventarios	111
11.5.6. Condiciones de seguridad industrial	113
11.5.7. Elementos de protección personal (EPP)	114
11.6. Plan de producción	115
11.6.1. Presupuesto de producción en Unidades	115
11.6.1.1. Supuestos de proyección	115
11.6.1.2. Estacionalidad de la demanda	116
11.7. Presupuesto del costo de producción	117
11.7.1. Costo de materia prima directa	117
11.7.2. Costo de mano de obra directa	117
11.7.3. Costos indirectos de fabricación (CIF)	119
11.7.4. Resumen del costo de producción	120
11.8. Plan de compras	120
11.8.1. Políticas de compras	121
11.9. Sistemas de control de calidad	123
11.9.1. Puntos Críticos de Control (PCC)	123
11.9.1.1. Controles de proceso	124
12. Análisis administrativo	125
12.1. Estructura básica de la empresa (Organigrama)	125
12.2. Descripción del talento humano que se hará cargo de la dirección de la empresa	126

12.3. Descripción de los procesos de selección y políticas de vinculación, remuneración, desarrollo y evaluación de personal.....	127
12.4. Proceso de Selección de Personal.....	128
12.5. Manual básico de funciones y competencias laborales.....	130
12.5.1. Matriz resumen de competencias por cargo.....	139
13. Análisis Legal Y Social	140
13.1. Aspectos Legales	140
13.1.2. Tipo de empresa desde el punto de vista jurídico y objeto social	140
13.1.3. Ficha de identificación de la empresa	140
13.1.4. Objeto Social.....	141
13.1.5. Requisitos y trámites de constitución.....	141
13.2. Conformación del capital social (Aportes)	142
13.2.1. Estructura del capital social.....	143
13.3. Identificación de activos intangibles sujetos de protección por Propiedad Intelectual .	143
13.3.1. Activos intangibles identificados	144
13.3.2. Estrategia de protección de marca	145
13.3.3. Eslogan propuesto para registro	146
13.4. Apertura de establecimiento de comercio.....	147
13.4.1. Licencias y permisos de apertura (Relación de documentos y trámites necesarios, matrícula mercantil, RUT, Facturación Bomberos, sayco y acinpro, etc) de acuerdo con el tipo de empresa	147
13.4.2. Derechos de autor musical - SAYCO y ACINPRO	150
13.5. Uso del Suelo	150
13.6. Descripción de las condiciones y exigencias de la autoridad ambiental y de salud (Requisitos, licencias en materia de instalaciones, producción, emisiones, vertimientos, etc)	152
13.6.1. Exigencias sanitarias - INVIMA y Secretaría de Salud.....	152
13.6.2. Notificación sanitaria INVIMA.....	154
14. Análisis Económico	155
14.1. Inversiones Requeridas	155
14.1.1. Bienes Tangibles	155
14.1.1.1. Terrenos y construcciones.....	155
14.1.1.2. Maquinaria y equipo de producción.	156
14.1.1.3. Equipo de oficina y administración.	158

14.1.1.4. Equipo de computación y tecnología	158
14.1.1.5. Vehículos.	159
14.1.1.6. Otros bienes tangibles.	160
14.1.2. Resumen de inversión en bienes tangibles.....	161
14.2. Bienes intangibles	161
14.2.1. <i>Resumen de inversión en bienes intangibles</i>	164
14.2.2. <i>Resumen total de inversiones requeridas</i>	164
14.3. Fuentes de Financiación.....	165
14.3.1. <i>Financiación con recursos propios (Capital social)</i>	166
14.3.2. <i>Financiación con recursos de terceros</i>	167
14.3.2.1. Opciones de crédito bancario comercial.	167
14.3.2.2. Líneas de crédito de fomento – Bancóldex.....	168
14.3.2.3. Fondo Emprender - SENA (Capital Semilla).	169
14.3.2.4. Financiación con proveedores.....	170
14.3.2.5. Simulación de Crédito Bancario.	171
14.3.3. <i>Resumen comparativo de alternativas de financiación</i>	172
14.4. Presupuestos.....	172
14.4.1. <i>Supuestos generales de proyección</i>	173
14.4.1.1. Presupuesto de ventas.	173
14.4.1.2. Presupuesto de compras.....	175
14.4.1.3. Presupuesto de gastos.	177
14.4.1.4. Resumen consolidado de presupuestos.....	181
14.5. Estados financieros proyectados	182
14.5.1. <i>Estado de situación financiera proyectado</i>	182
14.5.2. <i>Estado de resultados proyectado</i>	184
14.5.3. <i>Estado de flujo de efectivo proyectado</i>	186
14.5.3.1. Análisis de cobertura del servicio de la deuda.....	188
14.5.3.2. Notas a los estados financieros proyectados.....	188
14.6. Evaluación integral del proyecto	189
14.6.1. <i>Evaluación financiera</i>	189
14.6.1.1. Valor Presente Neto (VPN).	190
14.6.1.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)..	191
14.6.1.3. Punto de Equilibrio.	193

14.6.1.4. Análisis de sensibilidad y escenarios financieros..	196
14.6.1.5. Capital de Trabajo Neto.	197
14.6.1.6. Ciclo de Conversión de Efectivo: 3 días.	198
<i>14.6.2. Evaluación Económica y Social del Proyecto</i>	<i>200</i>
14.6.2.1. Aporte a la economía regional.	201
14.6.2.2. Aporte en la satisfacción de necesidades del mercado.	203
14.6.2.3. Aporte en la generación de empleos directos e indirectos.	205
14.6.2.4. Acciones de responsabilidad social corporativa previstas.	208
15. Conclusiones y Recomendaciones	213
15.1. Conclusiones	213
15.2. Recomendaciones	214
16. Referencias	215
17. Anexos	221

3. Lista de Figuras

Figura 1 Líneas proyectadas dentro del portafolio de la empresa	36
Figura 2 Ubicación Tunja	86
Figura 3 Localización de la Dark Kitchen	88
Figura 4 Estufa industrial.....	89
Figura 5 Horno.....	89
Figura 6 Plancha	90
Figura 7 Freidora industrial	90
Figura 8 Planos de distribución	103
Figura 9 Diagrama de procesos – símbolos.....	104
Figura 10 Diagrama del proceso productivo.....	105
Figura 11 Diagrama de procesos – Toma de pedidos y distribución.....	106
Figura 12 Diagrama de procesos -Mantenimiento a equipos de cocina	107
Figura 13 Distribución del proyecto	108
Figura 14 Organigrama empresarial	126
Figura 15 Logo.....	147

4. Lista de Gráficas

Gráfica 1 Género.....	49
Gráfica 2 Rango de edad.....	50
Gráfica 3 Frecuencia de consumo.....	51
Gráfica 4 Zonas de residencia/ubicación geográfica	51
Gráfica 5 Ingresos mensuales	52
Gráfica 6 Frecuencia Actual de Pedidos a Domicilio.....	53
Gráfica 7 Importancia de la Alimentación Saludable.....	53
Gráfica 8 Conocimiento y Consumo de Productos Orgánicos	54
Gráfica 9 Principal obstáculo para alimentación saludable	55
Gráfica 10 Preferencias proteicas de los encuestados	56
Gráfica 11 Preferencias en acompañamientos	56
Gráfica 12 Frecuencia de compra proyectada.....	57
Gráfica 13 Canal de Compra preferido.....	58
Gráfica 14 Preferencia de horario	58
Gráfica 15 Factor determinante de elección	59
Gráfica 16 Factor determinante de intereses.....	60
Gráfica 17 Conocimiento locativo de restaurantes	61
Gráfica 18 Preferencias de red social	61
Gráfica 19 Receptividad del mercado.....	62
Gráfica 20 Receptividad del mercado según expectativas.....	63

5. Lista de Tablas

Tabla 1	Evolución de Dark Kitchens en Colombia.....	25
Tabla 2	Indicadores de crecimiento del mercado de delivery en Colombia	26
Tabla 3	Tendencias del mercado de alimentos saludables y orgánicos	26
Tabla 4	Matriz DOFA del Sector Dark Kitchen/Delivery/Alimentos Orgánicos en Tunja.....	29
Tabla 5	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para Nearfood.....	31
Tabla 6	Atributos principales del producto Nearfood.....	33
Tabla 7	Análisis comparativo Nearfood vs competencia indirecta.....	34
Tabla 8	Proyección de nuevas líneas de producto	35
Tabla 9	Plan de expansión geográfica.....	37
Tabla 10	Variables de segmentación demográfica	38
Tabla 11	Perfil psicográfico del cliente objetivo	38
Tabla 12	Segmentos de mercado prioritarios.....	39
Tabla 13	Caracterización geográfica del municipio de Tunja	41
Tabla 14	Zonas de concentración del segmento objetivo en Tunja	41
Tabla 15	Tiempos de entrega proyectados por zona.....	42
Tabla 16	Hábitos de consumo alimentario del colombiano promedio.....	43
Tabla 17	Frecuencia de compra proyectada por tipo de Cliente.....	44
Tabla 18	Motivaciones racionales de compra.....	45
Tabla 19	Motivaciones emocionales de compra	45
Tabla 20	Barreras de compra y estrategias de superación	46
Tabla 21	Ficha técnica de la encuesta de mercado	47
Tabla 22	Distribución de encuestas por lugar de aplicación.....	48
Tabla 23	Resumen de indicadores clave de la encuesta.....	64
Tabla 24	Mapeo de competidores indirectos en Tunja	65
Tabla 25	Análisis FODA de principales competidores.....	66
Tabla 26	Matriz de posicionamiento precio vs. propuesta de salud	67
Tabla 27	Ventajas Competitivas Sostenibles.....	68
Tabla 28	Cálculo del tamaño de mercado - metodología TAM-SAM-SOM.....	69
Tabla 29	Embudo de conversión: de población a clientes activos.....	70
Tabla 30	Proyección de clientes activos - Años 1 a 5.....	70
Tabla 31	Proyección de ventas mensuales - Año 1.....	71

Tabla 32	Proyección de ventas anuales - Años 1 a 5	72
Tabla 33	Validación de capacidad operativa	72
Tabla 34	Objetivos de marketing SMART - Año 1	73
Tabla 35	Estrategia de Producto - Marketing Mix.....	74
Tabla 36	Estrategia de Precio - Marketing Mix.....	75
Tabla 37	Estrategia de distribución - Marketing Mix	76
Tabla 38	Estrategia de promoción - Marketing Mix.....	77
Tabla 39	Cronograma de marketing por trimestre	78
Tabla 40	Matriz de ponderación	87
Tabla 41	Equipos de cocción requeridos	91
Tabla 42	Equipos de refrigeración y conservación	92
Tabla 43	Equipos de empacado al vacío y etiquetado	93
Tabla 44	Equipos auxiliares de preparación de alimentos.....	94
Tabla 45	Mobiliario, utensilios y elementos complementarios	95
Tabla 46	Resumen total de inversión en maquinaria y equipo	96
Tabla 47	Directorio de proveedores de maquinaria y equipo	96
Tabla 48	Condiciones comerciales negociadas con proveedores	97
Tabla 49	Programa de mantenimiento preventivo por equipo.....	99
Tabla 50	Presupuesto anual de mantenimiento.....	100
Tabla 51	Especificaciones de almacenamiento por tipo de producto	110
Tabla 52	Políticas de manejo de inventarios.....	111
Tabla 53	Niveles de inventario por producto principal.....	112
Tabla 54	Medidas de seguridad industrial implementadas	113
Tabla 55	Dotación de elementos de protección personal.....	114
Tabla 56	Proyección de producción anual en Unidades (Años 1-5).....	115
Tabla 57	Factor de estacionalidad mensual y producción - Año 1	116
Tabla 58	Costo de materia prima directa por unidad.....	117
Tabla 59	Costo de mano de obra directa mensual - Año 1	118
Tabla 60	Costos indirectos de fabricación mensuales - Año 1	119
Tabla 61	Resumen del costo de producción Año 1.....	120
Tabla 62	Proyección del Costo de Producción Total (Años 1-5)	120
Tabla 63	Plan de compras semanal - Año 1 (378 comidas/semana).....	121
Tabla 64	Cronograma Semanal de Compras y Recepción.....	122

Tabla 65	Puntos Críticos de Control y Medidas de Control	123
Tabla 66	Controles de proceso y frecuencia de verificación	124
Tabla 67	Etapas del proceso de selección de personal.....	129
Tabla 68	Manual de funciones - Gerente General	130
Tabla 69	Manual de funciones - Gerente Comercial	131
Tabla 70	Manual de funciones -Gerente Operativo	132
Tabla 71	Manual de funciones-Supervisor de Operaciones.....	133
Tabla 72	Manual de funciones - Contador (Staff/Externo).....	134
Tabla 73	Manual de funciones - Asesoría Legal (Staff/Externo)	135
Tabla 74	Manual de funciones - Chef principal.....	136
Tabla 75	Manual de funciones - Auxiliar de cocina	137
Tabla 76	Manual de funciones - Community manager (Año 2)	138
Tabla 77	Matriz de competencias requeridas por cargo	139
Tabla 78	Ficha de identificación empresarial de Nearfood S.A.S.....	140
Tabla 79	Trámites de constitución y legalización de Nearfood S.A.S.	141
Tabla 80	Estructura del capital social de Nearfood S.A.S.....	143
Tabla 81	Inventario de activos intangibles de Nearfood.....	144
Tabla 82	Plan de registro de marca Nearfood ante la SIC	145
Tabla 83	Licencias y permisos requeridos para la apertura de Nearfood	148
Tabla 84	Análisis de aplicabilidad SAYCO y ACINPRO para Nearfood.....	150
Tabla 85	Certificado de Uso de Suelo - Nearfood	151
Tabla 86	Requisitos sanitarios según resolución 2674 de 2013.....	152
Tabla 87	Trámite de notificación sanitaria obligatoria - INVIMA	154
Tabla 88	Inversión en terrenos, construcciones y adecuaciones.....	155
Tabla 89	Inversión en maquinaria y equipo de producción	156
Tabla 90	Inversión en equipo de oficina y administración	158
Tabla 91	Inversión en Equipo de computación y tecnología.....	158
Tabla 92	Inversión en Vehículos	159
Tabla 93	Otros bienes tangibles - seguridad, limpieza y dotación.....	160
Tabla 94	Resumen total de inversión en bienes tangibles	161
Tabla 95	Inversión en bienes intangibles	162
Tabla 96	Resumen de inversión en bienes intangibles por categoría	164
Tabla 97	Resumen total de inversión inicial Nearfood S.A.S.	164

Tabla 98	Resumen de fuentes de financiación del proyecto	165
Tabla 99	Detalle de aportes de capital de los socios fundadores	166
Tabla 100	Comparativo de opciones de crédito bancario para microempresas (2025)	167
Tabla 101	Líneas de crédito Bancóldex aplicables a Nearfood	168
Tabla 102	Características del Fondo Emprender - SENA	169
Tabla 103	Opciones de financiación con proveedores.....	171
Tabla 104	Simulación de crédito bancario para Nearfood.....	171
Tabla 105	Comparativo de alternativas de financiación externa	172
Tabla 106	Supuestos macroeconómicos y operativos para proyección (2025-2029).....	173
Tabla 107	Presupuesto de ventas proyectado - Años 1 al 5.....	173
Tabla 108	Presupuesto de ventas mensual - Año 1 (Detalle)	174
Tabla 109	Composición de ventas por canal de distribución.....	175
Tabla 110	Presupuesto de compras de materia prima - Años 1 al 5	176
Tabla 111	Presupuesto de compras por categoría - Año 1.....	177
Tabla 112	Presupuesto de costos indirectos de fabricación (CIF) - Años 1 al 5	177
Tabla 113	Presupuesto de mano de obra directa (MOD) - Años 1 al 5	178
Tabla 114	Presupuesto de gastos de administración - Años 1 al 5	179
Tabla 115	Presupuesto de gastos de ventas - Años 1 al 5.....	180
Tabla 116	Resumen consolidado de presupuestos - Años 1 al 5 (Miles de pesos).....	181
Tabla 117	Estado de situación financiera proyectado - Año 1	182
Tabla 118	Estado de resultados proyectado - Años 1 a 5	184
Tabla 119	Estado de flujo de efectivo proyectado - Años 1 a 3	186
Tabla 120	Análisis de Cobertura de Deuda	188
Tabla 121	Supuestos para la evaluación financiera	189
Tabla 122	Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)	190
Tabla 123	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	192
Tabla 124	Comparación TIR vs. WACC	192
Tabla 125	Clasificación de Costos - Año 1.....	193
Tabla 126	Cálculo del Punto de Equilibrio - Año 1.....	194
Tabla 127	Análisis de Punto de Equilibrio vs. Ventas Proyectadas	195
Tabla 128	Cálculo del Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO) - Año 1.....	197
Tabla 129	Ciclo de Conversión de Efectivo	198
Tabla 130	Proyección del Capital de Trabajo Neto - 5 años (Miles de pesos)	198

Tabla 131	Resumen de Indicadores de Evaluación Financiera.....	200
Tabla 132	Impacto económico regional - Proyección a 5 años	201
Tabla 133	Contribución tributaria proyectada	202
Tabla 134	Encadenamientos productivos con proveedores locales	202
Tabla 135	Necesidades del mercado y respuesta de Nearfood	203
Tabla 136	Impacto en la salud y bienestar de los consumidores	204
Tabla 137	Cobertura de mercado proyectada	205
Tabla 138	Empleos directos generados - Proyección a 5 años	205
Tabla 139	Condiciones laborales y beneficios.....	206
Tabla 140	Empleos indirectos generados.....	207
Tabla 141	Perfil de contratación y política de inclusión.....	208
Tabla 142	Programas de responsabilidad social corporativa	208
Tabla 143	Presupuesto de responsabilidad social corporativa.....	210
Tabla 144	Alineación con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	210
Tabla 145	Resumen de impacto social y económico - Proyección a 5 años.....	211

6. Resumen Ejecutivo

El plan de negocios analiza la factibilidad de NEARFOOD, una empresa que producirá y venderá comidas saludables con entrega a domicilio en Tunja, Boyacá. El proyecto surge porque muchas personas valoran la alimentación consciente, pero no la consumen regularmente debido al precio, la falta de tiempo y el desconocimiento de opciones disponibles.

El estudio de mercado, basado en encuestas, identificó un mercado potencial total de 18.500 personas en Tunja con el perfil demográfico y psicográfico objetivo, del cual aproximadamente 6.000 constituyen el mercado inmediatamente atendible al cumplir simultáneamente criterios de interés, disposición de pago y frecuencia de compra. La ciudad presenta además poca competencia directa para la propuesta. La propuesta de valor de Nearfood incluye comidas preparadas por un chef con información nutricional, precios competitivos, empaques al vacío que conservan la frescura y distribución por plataformas de delivery y pedidos directos.

En términos financieros, el proyecto muestra alta viabilidad, con buenas proyecciones de rentabilidad a cinco años y una inversión inicial total de \$155.945.000, financiada principalmente por aportes en partes iguales de los dos socios fundadores (\$150.000.000) y un saldo menor que puede gestionarse vía financiación con proveedores o crédito bancario de corto plazo. Además, Nearfood busca generar impacto social y ambiental impulsando el empleo, apoyo a proveedores locales, donación de alimentos y uso de empaques ecológicos.

Palabras clave: comida saludable, plan de negocios, delivery, emprendimiento gastronómico, Tunja, Boyacá, desarrollo sostenible, factibilidad financiera, estudio de mercado.

7. Abstract

This business plan analyzes the feasibility of NEARFOOD, an emerging company focused on the production and commercialization of healthy and balanced meals through a home delivery service in Tunja, Boyacá. The project arises from the growing demand for nutritious food options, as a significant portion of the population values healthy eating but does not regularly consume it due to barriers such as high perceived prices, lack of time, and limited awareness of available options.

The market research, based on surveys, identified a potential market of nearly 6,000 customers and limited direct competition in the city. NEARFOOD's value proposition is based on

professionally prepared meals with full nutritional labeling, competitive pricing, vacuum-sealed packaging to ensure freshness, and a multichannel distribution model through delivery platforms and direct orders.

Financial projections demonstrate strong viability over a five-year period, with high profitability and an initial investment of approximately COP 156 million, mainly funded by two partners. Additionally, NEARFOOD aims to generate social and environmental impact by creating jobs, supporting local suppliers, donating meals to vulnerable populations, and using eco-friendly packaging.

Keywords: healthy food, business plan, delivery, food entrepreneurship, Tunja, Boyacá, sustainable development, financial feasibility, market research.

8. Introducción

La alimentación es un pilar fundamental del bienestar humano, pero en Colombia más de la mitad de la población adulta presenta exceso de peso, asociado a enfermedades crónicas. Esta problemática se agrava en contextos urbanos como Tunja, donde factores como el ritmo de vida, la falta de tiempo y la limitada oferta de opciones balanceadas, afectan los hábitos alimenticios.

En Tunja existe una alta intención de consumir opciones gastronómicas sanas (77%), pero un bajo consumo real (28%), debido principalmente a barreras como precios elevados, falta de tiempo, poca variedad y desconocimiento de opciones. Esto representa una oportunidad de mercado para soluciones accesibles y convenientes.

En este contexto surge Nearfood, un emprendimiento que busca ofrecer comidas saludables. El modelo combina la producción profesional, los precios competitivos, empaques que garantizan calidad y un sistema de entrega multicanal. El proyecto se apoya en tendencias favorables como el crecimiento del mercado de alto valor nutricional y el aumento del uso de plataformas de delivery.

El plan de negocios tiene como objetivo evaluar la viabilidad integral del proyecto (técnica, comercial, organizacional, legal y financiera) recurriendo entonces, a estudios de mercado, operativos y financieros, siguiendo el marco metodológico propuesto por Baca Urbina (2016) para evaluación de proyectos de inversión. La metodología incluye encuestas, análisis competitivo y proyecciones a cinco años.

Nearfood cuenta con un equipo fundador con formación en administración y una inversión inicial significativa, lo que respalda su ejecución. Aunque existen riesgos e incertidumbres propias de todo emprendimiento, los análisis muestran que el proyecto es viable incluso en escenarios adversos.

Finalmente, la empresa busca posicionarse como referente de alimentación equilibrada en Tunja, generando impacto positivo en la salud, el empleo y el desarrollo económico local.

9. Análisis de mercado

9.1. Análisis del entorno

9.1.1. Descripción del sector donde va a operar la empresa

NEARFOOD operará en la intersección de tres sectores económicos en crecimiento: el sector gastronómico, específicamente en el subsector de dark kitchens o cocinas ocultas; el sector de delivery o reparto a domicilio; y el emergente mercado de alimentos orgánicos y naturales. Esta convergencia de sectores representa una oportunidad estratégica significativa para el desarrollo de un modelo de negocio innovador en la ciudad de Tunja.

9.1.1.1. Sector de Dark Kitchens. Las dark kitchens, también conocidas como cocinas ocultas o ghost kitchens, son un modelo gastronómico enfocado exclusivamente en la preparación de comida para entrega a domicilio, sin atención al público. Este modelo surgió como respuesta al crecimiento del servicio de delivery y se consolidó especialmente durante la pandemia de COVID-19.

En Colombia, este tipo de negocio experimentó un crecimiento significativo del 158%, pasando de 85 cocinas en 2019 a 220 operando en plataformas digitales, lo que evidencia un cambio en los hábitos de consumo hacia el uso frecuente del delivery (Pinto, 2021).

Las dark kitchens presentan ventajas estructurales frente a los restaurantes tradicionales al eliminar costos asociados al servicio presencial: arriendo en zonas comerciales de alto tráfico, mobiliario de sala, personal de atención al cliente y decoración. Cai et al. (2022) señalan que este modelo permite reasignar recursos hacia la calidad del producto y la eficiencia operativa, lo que reduce las barreras de entrada al sector gastronómico para nuevos emprendedores. No obstante, los mismos autores advierten que esta ventaja en costos está condicionada por dos factores críticos:

la densidad de demanda en la zona de operación y la capacidad de generar volumen sostenido de pedidos a través de plataformas digitales, sin los cuales los márgenes pueden erosionarse rápidamente debido a las comisiones de las aplicaciones de delivery (entre 20% y 30% del valor del pedido).

9.1.1.2. Sector Gastronómico Colombiano. El sector gastronómico en Colombia representa aproximadamente el 8% del empleo nacional y aporta alrededor de 30 billones de pesos al Producto Interno Bruto (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2025). Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2025), el sector de bares, gastrobares y restaurantes genera cerca de 96.000 empleos mensuales promedio, posicionándose como el tercer sector que mayor número de ocupados genera en el país.

La industria ha experimentado transformaciones significativas en los últimos años. Tras la contracción del 37% en 2020 debido a la pandemia, el sector mostró recuperación con crecimientos del 26% en 2021 y 24% en 2022. Según datos del DANE y ACODRES reportados por Revista La Barra (2025), el crecimiento se ha moderado, con ventas que aumentaron un 7% en 2023 alcanzando aproximadamente 14.000 millones de dólares.

Un dato relevante para Nearfood es la composición demográfica del sector: más del 30% de los trabajadores son personas menores de 28 años, y el 66% de la generación de empleo corresponde a personal femenino (DANE, 2025). Esto indica que el sector ofrece oportunidades laborales significativas para poblaciones jóvenes y contribuye a la reducción de brechas de género.

9.1.1.3. Sector de Delivery y Plataformas Digitales. El mercado de delivery en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido y acelerado. Rappi, la principal plataforma de domicilios del país y empresa emergente más valiosa de Colombia con una valoración de 5.250 millones de dólares reportó un crecimiento cercano al 20% en el primer semestre de 2024 comparado con el mismo período de 2023 (Naranjo, 2025).

La plataforma actualmente está presente en 60 ciudades y 72 municipios de Colombia, incluyendo Tunja, donde opera desde hace algunos años como parte de su estrategia de expansión a ciudades intermedias (Rappi, 2023). A nivel nacional, Rappi cuenta con más de 30.000 comercios aliados, 60.000 repartidores registrados, aproximadamente 8.000 restaurantes afiliados y 500 cocinas ocultas operando en su plataforma. La empresa entrega en promedio 7 millones de pedidos mensuales a más de 22 millones de personas (RappiPay, 2024).

Vargas (2026) señala que Rappi ocupa el segundo lugar de las aplicaciones más utilizadas en Colombia, únicamente superada por WhatsApp, lo que evidencia el nivel de penetración de los servicios de delivery en la vida cotidiana de los colombianos. Este hallazgo es consistente con lo reportado por Marín Ariza y Ardila Cárdenas (2020), quienes en su estudio sobre la influencia de las aplicaciones móviles en la economía colombiana documentan cómo Rappi ha consolidado un ecosistema digital que redefine los hábitos de consumo urbano.

9.1.1.4. Mercado de alimentos orgánicos y saludables. El mercado de alimentos orgánicos en Colombia está experimentando un crecimiento significativo, impulsado por la creciente conciencia de los consumidores sobre los beneficios para la salud y la sostenibilidad ambiental. Sánchez Castañeda (2017) documenta que Colombia, gracias a su extensión territorial y diversidad agroclimática, dispone de condiciones favorables para la producción y comercialización de alimentos orgánicos, aunque advierte que la dinámica del mercado aún es incipiente y enfrenta barreras como la baja oferta certificada y el bajo nivel de incentivos gubernamentales. Estudios de mercado más recientes proyectan un crecimiento anual compuesto cercano al 5,2% entre 2024 y 2032 para el segmento orgánico en Colombia, impulsado por la digitalización de los canales de venta y la conciencia ambiental de los consumidores (Expert Market Research, 2025). Esta convergencia entre oferta limitada y demanda creciente representa una oportunidad para NEARFOOD, pero también un riesgo de abastecimiento que se discute más adelante en el análisis técnico.

Un estudio de NielsenIQ (2023) reveló que siete de cada diez consumidores colombianos desean ver más productos en el mercado con ingredientes completamente naturales. Sumado a ello, el segmento de artículos balanceados crece a una tasa del 6,8%, es decir, seis veces más que la canasta general alimentaria (0,8%). De los colombianos preocupados por su salud, el 84% busca alternativas alimenticias con componentes locales, naturales y orgánicos.

Estos hallazgos son relevantes para el posicionamiento estratégico de Nearfood, pues confirman la existencia de un segmento amplio dispuesto a pagar por propuestas alimentarias diferenciadas; no obstante, conviene matizar que la disposición declarada a consumir productos saludables no siempre se traduce en disposición a pagar el precio premium asociado, brecha que constituye un riesgo de adopción del modelo y que se aborda en los apartados de pricing y demanda proyectada.

Esta tendencia se alinea perfectamente con la propuesta de valor de NEARFOOD, que utilizará ingredientes 100% orgánicos como diferenciador competitivo clave. Las ciudades principales de Colombia, incluidas ciudades intermedias como Tunja, están comenzando a sumergirse en el mercado de hábitos positivos, lo que representa una oportunidad de mercado en crecimiento.

9.1.1.5. Contexto local: Tunja, Boyacá. Tunja, capital de Boyacá, cuenta con una población proyectada de 187.286 habitantes para 2024, de los cuales el 75,3% corresponde a adultos, constituyendo un amplio mercado potencial (DANE, 2025).

La economía de la ciudad se basa principalmente en el sector de bienes y servicios, destacándose como centro administrativo, judicial y comercial del departamento. Además, el sector educativo tiene un papel clave en la generación de empleo y en la dinámica económica local.

En este contexto, la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC) sobresale como una de las principales instituciones, con alrededor de 32.000 estudiantes, más de 15.000 en Tunja. Sumado a esto, la ciudad cuenta con otras universidades, alcanzando una población estudiantil aproximada de 30.000 estudiantes, lo que representa un segmento importante del mercado.

9.1.1.5.1. Tendencias de crecimiento del sector soportada en cifras. El análisis de las tendencias de crecimiento del sector donde operará NEARFOOD revela proyecciones favorables sustentadas en datos estadísticos de fuentes oficiales y especializadas. A continuación, se presentan las principales métricas que respaldan la viabilidad del proyecto:

9.1.1.5.2. Crecimiento del modelo Dark Kitchen.

Tabla 1

Evolución de Dark Kitchens en Colombia

Indicador	Valor 2019	Valor 2024
Cocinas ocultas en Rappi Colombia	85	500+
Crecimiento durante pandemia	-	158%
Ciudades con cobertura Rappi	< 50	60+
Proyección América Latina 2024	-	cinas

Nota. Elaboración propia con datos de (Pinto, 2021; RappiPay, 2024; Ochoa, 2021).

9.1.1.5.3. Crecimiento del sector delivery.

Tabla 2

Indicadores de crecimiento del mercado de delivery en Colombia

Indicador	Valor / Proyección
Crecimiento Rappi 2024 vs 2023	20%
Pedidos mensuales promedio Rappi Colombia	7 millones
Facturación Rappi 2024	\$703.000 millones COP
Crecimiento promedio anual histórico	120% (2017-2023)
Crecimiento vertical Turbo 2024	35%
Nuevos comercios aliados 1S 2024	5.000

Nota. Elaboración propia con datos de (Naranjo, 2025; Valenzuela, 2021).

9.1.1.5.4. Crecimiento del mercado de alimentos saludables.

Tabla 3

Tendencias del mercado de alimentos saludables y orgánicos

Indicador	Valor
Crecimiento segmento saludable vs canasta general	6,8% vs 0,8%
Consumidores que buscan ingredientes naturales	70%
Proyección CAGR alimentos orgánicos 2024-2032	5,2%
Hogares con producto saludable en alacena	9 de cada 10
Consumidores que priorizan fresca	78%

Nota. Elaboración propia con datos de (NielsenIQ, 2023; Expert Market Research, 2025; Innova Market Insights, 2024).

Las cifras presentadas evidencian un entorno de mercado favorable para el lanzamiento de NEARFOOD. La convergencia del crecimiento sostenido del delivery (20% anual), la expansión del modelo Dark Kitchen (más de 500 cocinas ocultas solo en Rappi), y el crecimiento seis veces superior del segmento de nutrición sana respecto a la canasta general, configuran un escenario propicio para una propuesta de valor que combine estos tres elementos. No obstante, es necesario matizar este optimismo agregado con tres consideraciones críticas. Primero, las tasas de crecimiento del delivery a nivel nacional son representativas de Bogotá, Medellín y Cali; su replicabilidad en una ciudad intermedia como Tunja requiere validación con datos primarios, tal

como se aborda más adelante en la investigación de mercado. Segundo, el crecimiento de cocinas ocultas en Rappi ha estado asociado a marcas existentes que abren marcas virtuales, no necesariamente a emprendimientos nuevos como NEARFOOD, lo que sugiere que el ingreso al sector enfrenta una curva de aprendizaje y posicionamiento que los datos macro no reflejan. Tercero, el crecimiento del segmento saludable se mide sobre una base pequeña, por lo que tasas porcentuales altas pueden traducirse en volúmenes absolutos modestos en mercados locales con baja densidad de consumidores premium.

9.1.1.5.5. Barreras de entrada al sector

El análisis de las barreras de entrada permite identificar tanto los obstáculos que debe superar NEARFOOD para ingresar al mercado, como las protecciones naturales que limitarán la entrada de competidores futuros. A continuación, se detallan las principales barreras identificadas:

- Barreras regulatorias y normativas: los establecimientos de preparación de alimentos en Colombia están sujetos a regulación estricta. La Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud, establece los requisitos sanitarios que deben cumplir todos los establecimientos dedicados a la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento y comercialización de los mismos. Los principales requisitos incluyen (Ministerio de Salud de Colombia, 2013):
 - Plan de saneamiento básico: programas de limpieza, desinfección, manejo de residuos y control de plagas.
 - Plan de capacitación continua para manipuladores de comestibles con certificación médica.
 - Infraestructura física adecuada: pisos, paredes y techos en material sanitario no poroso.
 - Concepto sanitario favorable emitido por la Secretaría de Salud.
 - Facturación electrónica obligatoria ante la DIAN.

Para el empacado al vacío de alimentos, pueden requerirse consideraciones adicionales relacionadas con el sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), especialmente para garantizar la seguridad alimentaria de productos con vida útil extendida.

- Barreras de capital: aunque el modelo de dark kitchen reduce significativamente los requerimientos de inversión inicial comparado con un restaurante tradicional, aún existen barreras de capital relevantes:
 - Equipamiento de cocina industrial: hornos, refrigeradores, congeladores, campanas extractoras.
 - Maquinaria de empaque al vacío profesional.
 - Adecuación de infraestructura según normativa sanitaria.
 - Capital de trabajo para inventario de ingredientes orgánicos (mayor costo que convencionales).
 - Sistemas tecnológicos de gestión de pedidos y operaciones.
- Barreras de conocimiento y Know-How: el éxito en el sector requiere conocimientos especializados en múltiples áreas: técnicas culinarias profesionales, gestión de cocinas de alto volumen, empaquetado al vacío, cadena de frío, marketing digital, gestión de plataformas de delivery y administración financiera. La ausencia de estas competencias puede resultar en ineficiencias operativas, desperdicio de alimentos, problemas de calidad o dificultades en la adquisición de clientes.
- Barreras de acceso a proveedores: la propuesta de Nearfood de utilizar ingredientes 100% orgánicos implica establecer relaciones con proveedores especializados. En ciudades intermedias como Tunja, la disponibilidad y consistencia del suministro de artículos orgánicos certificados puede ser limitada, requiriendo potencialmente la gestión de proveedores de otras regiones o el desarrollo de alianzas con productores locales que implementen prácticas orgánicas.
- Barreras de acceso a canales de distribución: la dependencia de plataformas de delivery como Rappi y DiDi Food implica cumplir con sus requisitos de afiliación, que incluyen un mínimo de ventas para acceder a ciertos beneficios, mantener métricas operacionales adecuadas y obtener buenas calificaciones de los usuarios. Las comisiones de estas plataformas (generalmente entre 15% y 30% por pedido) afectan los márgenes de ganancia y deben ser consideradas en la estructura de costos.
- Barreras de diferenciación: Aunque en Tunja no existe actualmente un competidor directo con el modelo exacto de Nearfood (dark kitchen + orgánico + empaque al vacío), el mercado gastronómico presenta numerosas alternativas de comida a domicilio. Lograr un

posicionamiento diferenciado que comunique efectivamente la propuesta de valor única (frescura prolongada, ingredientes orgánicos, conveniencia) requiere inversión sostenida en marketing y construcción de marca.

9.1.1.5.5. Descripción de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector. El análisis DOFA (también conocido como FODA o SWOT por sus siglas en inglés) permite evaluar la situación estratégica del sector donde operará NEARFOOD, identificando factores internos y externos que influirán en el desempeño del negocio.

Tabla 4

Matriz DOFA del Sector Dark Kitchen/Delivery/Alimentos Orgánicos en Tunja

Análisis Interno	
Fortaleza	Debilidades
F1. Estructura de costos operativos significativamente menor que la del modelo de restaurante tradicional (sin sala, sin meseros, sin ubicación premium)	D1. Dependencia de plataformas de delivery y sus comisiones
F2. Flexibilidad para ajustar menú según demanda	D2. Ausencia de experiencia de marca tangible para el cliente
F3. Posibilidad de operar múltiples marcas virtuales desde una cocina	D3. Dificultad para generar fidelización sin contacto directo
F4. Menor inversión inicial requerida	D4. Vulnerabilidad ante problemas logísticos de delivery
F5. Escalabilidad del modelo de negocio	D5. Mayor costo de ingredientes orgánicos
F6. Capacidad de llegar a zonas sin presencia física	D6. Sector con alta informalidad (59%)
Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
O1. Crecimiento sostenido del delivery (20% anual)	A1. Entrada de nuevos competidores al mercado
O2. Población universitaria cautiva (30.000 estudiantes)	A2. Desaceleración económica y reducción del gasto
O3. Tendencia creciente hacia alimentación saludable (+6,8%)	A3. Cambios en políticas de plataformas de delivery
O4. Inexistencia de competidor directo en Tunja	A4. Aumento de impuestos al sector (alumbrado 8%)
O5. Expansión de Rappi a ciudades intermedias	A5. Inflación y aumento de costos de materias primas

O6. Crecimiento sector público y pensionados	A6. Posibles regulaciones más estrictas
O7. 70% consumidores buscan productos naturales	A7. Cambios en hábitos postpandemia

Nota. Elaboración propia con base en el análisis del sector.

Una lectura crítica de la matriz DOFA permite identificar dos cuadrantes prioritarios para la estrategia de Nearfood. En el eje de aprovechamiento, la combinación entre la inexistencia de competidor directo en Tunja (O4) y la flexibilidad para ajustar menú según demanda (F2) constituye la ventaja temporal más explotable: la ventana de tiempo antes de que aparezcan imitadores es limitada, lo que sugiere una estrategia de penetración rápida del mercado con foco en construir lealtad de marca antes de la entrada de competencia.

En el eje de mitigación, las debilidades estructurales D1 (dependencia de plataformas) y D5 (mayor costo de ingredientes orgánicos) son las más críticas porque combinan alta probabilidad de ocurrencia con alto impacto financiero; ambas requieren acciones explícitas y medibles desde el lanzamiento, no decisiones reactivas. Específicamente, D1 demanda desarrollar al menos un canal de venta directa propio (sitio web con pedido directo y WhatsApp Business) que reduzca la concentración en plataformas a un máximo del 70% de los pedidos en el año 2; D5 obliga a negociar contratos de suministro con productores orgánicos locales con precios fijos por al menos 12 meses para neutralizar la volatilidad de costos. Esta priorización alimenta directamente los objetivos estratégicos del plan, presentados más adelante.

9.1.1.5.6. Estructura competitiva del sector (cinco variables de Porter). El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980) constituye una herramienta fundamental para el análisis estratégico de la industria, permitiendo evaluar la intensidad competitiva y el atractivo del sector (Benítez, 2012). A continuación, se presenta el análisis para el mercado de Dark Kitchens de víveres orgánicos en Tunja:

Tabla 5
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para NEARFOOD

Fuerza	Intensidad	Análisis
1. Amenaza de Nuevos Entrantes	MEDIA-ALTA	• Bajas barreras de capital para Dark Kitchens básicas • Sin embargo, el enfoque orgánico + empacado al vacío eleva la barrera
2. Poder de Negociación de Proveedores	MEDIA	• Regulaciones sanitarias como barrera moderada • Acceso a plataformas relativamente fácil • Proveedores de productos orgánicos limitados en la región • Boyacá como despensa agrícola ofrece alternativas • Posibilidad de alianzas con productores locales • Alta dependencia de calidad para mantener propuesta de valor
3. Poder de Negociación de Compradores	ALTA	• Múltiples alternativas de comida a domicilio disponibles • Bajo costo de cambio para el consumidor • Alta sensibilidad al precio en segmento estudiantil • Calificaciones en apps influyen en decisiones • Cocinar en casa como alternativa
4. Amenaza de Productos Sustitutos	ALTA	• Restaurantes tradicionales con servicio a domicilio • Comidas rápidas a menor precio • Corrientazos y almuerzos ejecutivos tradicionales
5. Rivalidad entre Competidores Existentes	MEDIA-BAJA	• No existe competidor directo con modelo idéntico en Tunja • Dark Kitchens existentes con enfoque diferente (comidas rápidas) • Oportunidad de primer entrante en nicho específico • Diferenciación clara por propuesta orgánica + empacado al vacío

Nota. Elaboración propia con base en el modelo de Porter (1980) y análisis del mercado local (Benítez, 2012).

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter revela un entorno competitivo moderadamente favorable para Nearfood, con una atractividad del sector calificable como media-alta. Las fuerzas que actúan a favor son la baja rivalidad directa en el nicho específico de Dark Kitchen orgánica con empacado al vacío en Tunja, la moderada barrera de entrada por el requerimiento técnico de equipamiento especializado, y el creciente poder de negociación frente a proveedores locales gracias a la expansión del mercado orgánico. Las fuerzas que reducen el atractivo son el alto poder de los compradores (consumidores con bajo costo de cambio en plataformas digitales), la abundancia de productos sustitutos (restaurantes tradicionales, comida casera, productos congelados de supermercado) y la dependencia estructural de plataformas de delivery cuyo poder de negociación es asimétrico.

En términos críticos, el principal riesgo del modelo no proviene de un competidor identificable, sino de la captura de valor por parte de plataformas como Rappi, cuyas comisiones (20%-30% del precio final) y políticas de visibilidad pueden erosionar la rentabilidad esperada. Asimismo, el segmento orgánico —aunque en crecimiento— sigue siendo pequeño en Colombia, con menos del 1% de las hectáreas cultivadas certificadas como orgánicas según datos sectoriales, lo que introduce un riesgo de abastecimiento que debe gestionarse con contratos de largo plazo con productores locales.

La estrategia recomendada para NEARFOOD debe enfocarse en: (a) fortalecer la diferenciación basada en la propuesta de valor única de ingredientes orgánicos y fresca prolongada; (b) desarrollar relaciones sólidas con proveedores locales de productos orgánicos; (c) construir lealtad de marca a través de la calidad consistente y la comunicación efectiva de los beneficios; y (d) diversificar canales de distribución para reducir la dependencia de plataformas de delivery.

10. Análisis de mercado propiamente dicho

10.1. Descripción detallada de atributos y valores agregados del producto o servicio a producto y/o comercializar

Nearfood ofrece un producto innovador en el mercado de Tunja: comidas orgánicas preparadas profesionalmente, empacadas al vacío y listas para consumir. A diferencia de las opciones tradicionales de alimentación fuera del hogar, este servicio combina conveniencia, salud y sostenibilidad en una propuesta única que responde a las necesidades del consumidor contemporáneo.

10.1.1. Atributos principales del producto

Tabla 6

Atributos principales del producto Nearfood

Atributo	Descripción	Beneficio para el cliente
Ingredientes 100% orgánicos	Productos certificados libres de pesticidas y químicos sintéticos	Alimentación más saludable y natural
Empacado al vacío	Tecnología de sellado hermético que elimina el oxígeno	Frescura garantizada hasta 7 días en refrigeración
Preparación profesional	Chef especializado en cocina saludable	Sabor gourmet y presentación cuidada
Listo para consumir	Solo requiere 3-5 minutos de calentamiento	Ahorro de tiempo en preparación
Información nutricional completa	Etiqueta con calorías, macros y alérgenos	Control consciente de la alimentación
Menú variado rotativo	10-12 opciones diferentes cada semana	Evita monotonía alimentaria
Porciones balanceadas	400-500g por comida con equilibrio proteína-carbohidrato-vegetal	Nutrición completa en cada comida

Nota. Elaboración propia.

10.2. Fortalezas y debilidades del producto frente a la competencia directa

El análisis comparativo de Nearfood frente a sus competidores permite identificar las ventajas competitivas y áreas de mejora del producto. Es importante señalar que no existe un competidor directo con exactamente la misma propuesta de valor (dark kitchen + orgánico + empacado al vacío), por lo que la comparación se realiza frente a alternativas que satisfacen la misma necesidad básica: alimentación fuera del hogar.

10.2.1. Análisis comparativo

Tabla 7

Análisis comparativo Nearfood vs competencia indirecta

Criterio	Nearfood	Restaurantes tradicionales	Comidas Rápidas
Precio promedio	\$22.000-\$30.000	\$12.000-\$18.000	\$15.000-\$25.000
Calidad nutricional	Alta (orgánico)	Variable	Baja (procesados)
Vida útil	7 días	Consumo inmediato	Consumo inmediato
Información nutricional	Completa y detallada	No disponible	Parcial
Tiempo de espera	30-45 min delivery	20-40 min en sitio	15-30 min delivery
Flexibilidad consumo	Alta (7 días)	Baja (inmediato)	Baja (inmediato)
Certificación orgánica	Sí	No	No

Nota. Elaboración propia con base en observación de mercado local. Para la construcción del análisis comparativo se tomaron como referencia los cinco establecimientos de mayor reconocimiento en la ciudad de Tunja: Pizza Nostra, Brasas de Oro, Mr. King, Cocina Real y La Fábrica. Los rangos de precio y los criterios cualitativos corresponden a observación directa de mercado realizada en el período de elaboración del presente estudio. Ninguno de los establecimientos mencionados cuenta con certificación orgánica ni ofrece información nutricional completa al consumidor.

10.3. Posibilidades de desarrollo futuro del producto

El modelo de negocio de Nearfood está diseñado para permitir expansión orgánica a través de nuevas líneas de producto, presentaciones innovadoras y cobertura geográfica ampliada. La infraestructura de Dark Kitchen y la tecnología de empacado al vacío son escalables y adaptables

a diversas categorías alimentarias. Conviene, sin embargo, anticipar los riesgos asociados a esta proyección: la diversificación temprana de líneas (Fitness, Veggie, Kids) puede dispersar capacidad productiva y atención gerencial antes de consolidar el producto principal, fenómeno conocido en gestión de portafolio como sobre extensión prematura. Por ello, la hoja de ruta propuesta vincula explícitamente el lanzamiento de cada nueva línea a hitos de consolidación financiera y operativa (cumplimiento de proyecciones de venta del año anterior, estabilización de procesos productivos y captación de un mínimo de clientes recurrentes), evitando que la expansión preceda a la madurez operativa.

10.3.1. Nuevas líneas de producto proyectadas

Tabla 8

Proyección de nuevas líneas de producto

Línea Nearfood	Lanzamiento	Descripción	Público objetivo
Original	Año 1	Comidas orgánicas balanceadas, tradicional colombiana saludable	Profesionales, familias
Fitness	Año 1 (Mes 6)	Alto contenido proteico, bajo en carbohidratos, macros controlados	Deportistas, gimnasios
Veggie	Año 2	100% vegetariano y vegano, proteínas vegetales	Vegetarianos, flexitarianos
Kids	Año 2	Porciones infantiles, presentación atractiva y nutrición balanceada	Padres de familia
Desayunos	Año 2	Opciones de desayuno saludable tipo brunch	Trabajadores remotos
Snacks	Año 3	Meriendas orgánicas empacadas: hummus, frutos secos y barras.	Todos los segmentos
Empresas	Año 2	Servicio B2B para comedores corporativos y eventos	Empresas, instituciones

Nota. Elaboración propia.

Figura 1

Líneas proyectadas dentro del portafolio de la empresa



Nota. Imagen conceptual elaborada con apoyo de herramientas de inteligencia artificial (Claude, Anthropic, 2025) como recurso de visualización académica. El contenido refleja la información consignada en la Tabla 8 del presente estudio.

10.3.2. Nuevas presentaciones y formatos

Además de las nuevas líneas, se contemplan innovaciones en la presentación del producto actual:

- Pack semanal (5 comidas): descuento del 10-15% sobre precio individual, incentivando compra recurrente y simplificando la planificación alimentaria del cliente.
- Porciones familiares: presentaciones de 4 porciones para familias, optimizando costos de producción y empaque, con precio por porción más accesible.
- Menú degustación: combo de 3 mini-porciones diferentes para nuevos clientes que desean conocer la variedad antes de comprometerse con un plato específico.

- Suscripción mensual: modelo de membresía con beneficios exclusivos como acceso anticipado a nuevos platos, descuentos especiales y delivery prioritario.

10.3.3. Expansión geográfica proyectada

Tabla 9

Plan de expansión geográfica

Ciudad	Año	Población	Justificación
Tunja	Año 1	187.286 hab.	Ciudad base, validación del modelo de negocio.
Duitama	Año 2	132.894 hab.	Segunda ciudad de Boyacá, perfil socioeconómico similar.
Sogamoso	Año 2	137.759 hab.	Tercera ciudad departamental, zona industrial.
Chiquinquirá	Año 3	60.737 hab.	Centro religioso con turismo constante.
Bogotá (piloto)	Año 3-4	+8 millones hab.	Mercado masivo, zona piloto en estrato 4-6.

Nota. Elaboración propia a partir de datos poblacionales de (DANE, 2024).

10.4. Definición del segmento de mercado al cual va dirigido el producto

La segmentación del mercado para NEARFOOD se fundamenta en criterios demográficos, psicográficos, conductuales y geográficos que permiten identificar con precisión a los consumidores con mayor probabilidad de adopción del producto. Esta definición es crucial para optimizar los recursos de marketing y garantizar la efectividad de las estrategias comerciales.

10.4.1. Variables de segmentación demográfica

Tabla 10

Variables de segmentación demográfica

Variable	Segmento objetivo	Justificación
Edad	25-55 años	Rango con mayor poder adquisitivo e interés en salud.
Ingresos mensuales	Superior a \$3.000.000 COP	Capacidad de pagar precio premium por calidad.
Nivel educativo	Técnico, tecnólogo, universitario o superior.	Mayor consciencia sobre alimentación saludable.
Ocupación	Profesionales, empleados públicos, docentes, independientes y pensionados.	Personas con poco tiempo para cocinar.
Estado civil	Solteros, parejas sin hijos y parejas con hijos pequeños.	Mayor flexibilidad para probar productos nuevos.
Tipo de vivienda	Apartamento o casa con cocina equipada.	Acceso a refrigerador y microondas.

Nota. Elaboración propia.

10.4.2. Variables de segmentación psicográfica

El perfil psicográfico del cliente NEARFOOD se caracteriza por los siguientes atributos actitudinales y de estilo de vida.

Tabla 11

Perfil psicográfico del cliente objetivo

Dimensión	Características
Estilo de vida	Activo, ocupado, valora su tiempo libre. Busca equilibrio entre trabajo y bienestar personal. Interesado en actividades de autocuidado.
Consciencia de salud	Preocupado por su alimentación y sus efectos a largo plazo. Lee etiquetas nutricionales. Busca reducir consumo de procesados y azúcares.

Dimensión	Características
Orientación a conveniencia	Dispuesto a pagar más por soluciones que ahorren tiempo. Valora la practicidad sin sacrificar calidad.
Sensibilidad ambiental	Prefiere productos sostenibles y locales. Consciente del impacto ambiental de sus decisiones de consumo.
Apertura a innovación	Early adopter de productos nuevos. Dispuesto a probar propuestas diferentes si ofrecen valor genuino.

Nota. Elaboración propia.

10.4.3. Segmentos Específicos Identificados

Con base en la combinación de variables demográficas y psicográficas, se identifican cuatro segmentos específicos prioritarios para NEARFOOD:

Tabla 12

Segmentos de mercado prioritarios

Segmento	Perfil	Motivación principal	Tamaño estimado
Profesionales jóvenes	25-35 años, solteros o en pareja. Ingresos \$3-5M.	Falta de tiempo y habilidad culinaria; buscan comer bien sin cocinar.	~6.500 personas
Empleados sector público	30-50 años. Funcionarios de entidades estatales en centro de Tunja.	Alternativa a corrientazos; buscan opciones más saludables cerca del trabajo.	~5.000 personas
Docentes universitarios	35-55 años. Profesores UPTC y universidades privadas.	Alto nivel educativo, consciencia de salud, horarios exigentes.	~3.000 personas
Pensionados activos	55-70 años. Pensionados con ingresos estables.	Restricciones médicas dietéticas; buscan comida sana sin esfuerzo.	~4.000 personas

Nota. Elaboración propia a partir de estimaciones basadas en datos de (DANE, 2024) y caracterización socioeconómica de Tunja.

10.4.4. Cuantificación del Mercado Objetivo

El mercado objetivo total para NEARFOOD en Tunja se estima en aproximadamente 18.500 personas que cumplen con el perfil demográfico y psicográfico definido. Este cálculo se fundamenta en la población adulta de Tunja (140.956 personas mayores de 18 años) (DANE, 2025), aplicando filtros de nivel de ingresos (aproximadamente 25% de la población con ingresos superiores a \$3.000.000), interés declarado en alimentación consciente (73.9% según estudios de mercado), y acceso a canales de distribución digital (penetración de smartphones y apps de delivery).

La estrategia de penetración contempla alcanzar el 5% del mercado objetivo (aproximadamente 925 clientes activos) durante el primer año de operación, incrementando progresivamente hasta el 15% (2.775 clientes) al cierre del tercer año. Estas metas se fundamentan en una lectura conservadora del mercado: el 5% inicial es consistente con tasas de adopción típicas de productos diferenciados en ciudades intermedias durante el primer año, cuando la marca aún construye reconocimiento; el salto al 15% en el tercer año supone que se logre consolidar al menos un 40% de clientes recurrentes con frecuencia de compra semanal, supuesto que se valida en el análisis de la encuesta primaria.

Es importante reconocer que el principal riesgo de esta proyección no es la sobreestimación del tamaño del segmento, sino la sobreestimación de la disposición efectiva a pagar precio premium: la brecha entre intención declarada y comportamiento real puede llevar a tasas de conversión menores a las proyectadas, escenario que se modela en el análisis de sensibilidad financiera.

10.5. Ubicación geográfica del segmento de mercado

La delimitación geográfica del mercado objetivo de Nearfood se concentra en el área urbana del municipio de Tunja, capital del departamento de Boyacá. Esta selección responde a criterios de densidad poblacional, concentración del segmento objetivo, accesibilidad logística y viabilidad operativa del modelo de Dark Kitchen con delivery.

10.5.1. Caracterización Geográfica de Tunja

Tabla 13

Caracterización geográfica del municipio de Tunja

Variable	Dato
Población total (2025)	187.286 habitantes
Población urbana	178.178 habitantes (95.15%)
Población rural	9.108 habitantes (4.85%)
Población mayor de 18 años	140.956 habitantes (75.3%)
Extensión área urbana	23.35 km ²
Densidad poblacional urbana	7.630 hab/km ²
Altitud	2.820 m.s.n.m.
Temperatura promedio	13°C (favorece conservación de alimentos)
Estratos predominantes	Estratos 2, 3 y 4 (85% de la población)

Nota. Elaboración propia a partir de datos de (DANE, 2024).

10.5.2. Zonas de Concentración del Segmento Objetivo

El análisis de la distribución espacial del segmento objetivo permite identificar cuatro zonas prioritarias para la operación de Nearfood, cada una con características específicas que determinan estrategias diferenciadas de penetración y servicio.

Tabla 14

Zonas de concentración del segmento objetivo en Tunja

Zona	Barrios principales	Perfil predominante	Potencial estimado
Zona Norte	Santa Inés, Mesopotamia, Los Muiscas, Altamira, Belalcázar.	Estratos 4-5-6, profesionales, familias de ingresos altos.	~5.200 personas del segmento objetivo. Zona de mayor poder adquisitivo.
Centro Histórico	Centro, Bosque de la República, El Topo, Las Nieves.	Empleados públicos, comerciantes, funcionarios de entidades estatales.	~4.800 personas. Alta concentración laboral diurna (>15.000 trabajadores).

Zona	Barrios principales	Perfil predominante	Potencial estimado
Zona Universitaria	La Granja, Maldonado, Ciudadela Comfaboy, alrededores UPTC.	Docentes universitarios, estudiantes posgrado, administrativos.	~4.500 personas. Incluye 3.000+ docentes y administrativos UPTC.
Zona Oriental	Santa Lucía, El Dorado, Los Patriotas, Cooservicios.	Clase media-alta, profesionales independientes, pensionados.	~4.000 personas. Zona residencial consolidada con crecimiento.

Nota. Elaboración propia a partir de estimaciones basadas en datos de estratificación socioeconómica y censo poblacional.

10.5.3. Ubicación Estratégica de la Dark Kitchen

La dark kitchen de Nearfood se ubicará en la Zona Norte de Tunja, específicamente en el sector de Santa Inés. Esta localización responde a los siguientes criterios estratégicos:

- Centralidad operativa: Distancia promedio de 4.5 km a todas las zonas objetivo, permitiendo tiempos de entrega entre 15-35 minutos según destino.
- Acceso a vías principales: Proximidad a la Avenida Norte y conexión directa con todas las zonas de la ciudad sin necesidad de atravesar el congestionado centro histórico.
- Disponibilidad de locales: Oferta de locales comerciales con especificaciones adecuadas para operación de cocina (servicios públicos, ventilación, acceso vehicular).
- Costo de arriendo competitivo: Arriendos entre \$1.500.000 y \$2.500.000 mensuales para locales de 80-120 m², significativamente menores que en zonas comerciales céntricas.

10.5.4. Cobertura y Tiempos de Entrega

Tabla 15

Tiempos de entrega proyectados por zona

Zona destino	Distancia aprox.	Tiempo estimado	Prioridad
Zona Norte (Santa Inés, Mesopotamia)	1-3 km	10-15 minutos	Alta

Zona destino	Distancia aprox.	Tiempo estimado	Prioridad
Zona Universitaria (UPTC, La Granja)	3-5 km	15-25 minutos	Alta
Centro Histórico	4-6 km	20-30 minutos	Media
Zona Oriental (Santa Lucía, El Dorado)	5-7 km	25-35 minutos	Media
Zona Sur (Libertador, San Antonio)	6-8 km	30-40 minutos	Baja

Nota. Elaboración propia a partir de tiempos calculados considerando condiciones normales de tráfico.

La cobertura total del servicio abarca el 100% del perímetro urbano de Tunja, con un tiempo máximo de entrega de 45 minutos. Las zonas de prioridad alta y media concentran aproximadamente el 85% del segmento objetivo, lo que permite optimizar la eficiencia logística del servicio de delivery.

10.6. Análisis de hábitos de consumo, frecuencias y razones de compra

El análisis de los hábitos de consumo del segmento objetivo proporciona información crítica para el diseño de la oferta de valor, la estrategia de precios y las acciones de marketing de NEARFOOD. Esta sección examina los patrones de comportamiento alimentario, las frecuencias de consumo fuera del hogar y las motivaciones que impulsan las decisiones de compra.

10.6.1. Hábitos de consumo alimentario en Colombia

NielsenIQ (2023) y Raddar (2024) plantean que el consumidor colombiano presenta las siguientes características generales en relación con la alimentación fuera del hogar.

Tabla 16

Hábitos de consumo alimentario del colombiano promedio

Indicador	Dato
Frecuencia promedio de comidas fuera del hogar	4-6 veces por semana
Porcentaje del presupuesto destinado a alimentación fuera	8% del ingreso mensual
Ocasión más frecuente para comer fuera	Almuerzo (65% de las ocasiones)
Crecimiento del delivery de alimentos (2022-2023)	+23% interanual

Indicador	Dato
Porcentaje que considera importante la alimentación saludable	78% de los colombianos
Disposición a pagar más por productos orgánicos	45% pagaría hasta 20% más
Principal barrera para comer saludable	Falta de tiempo (42%)
<i>Nota.</i> Elaboración propia a partir de datos compilados de (NielsenIQ, 2023; Raddar, 2024).	

10.6.2. Frecuencia de compra proyectada para NEARFOOD

Con base en las características del producto y el perfil del segmento objetivo, se proyectan los siguientes patrones de frecuencia de compra para los clientes de Nearfood:

Tabla 17

Frecuencia de compra proyectada por tipo de Cliente

Tipo De Cliente	Frecuencia	Ticket Prom.	% Clientes	Gasto Mensual
Cliente ocasional	1-2 veces/mes	\$26.000	25%	\$39.000
Cliente regular	1-2 veces/semana	\$26.000	35%	\$156.000
Cliente frecuente	3-4 veces/semana	\$26.000	28%	\$364.000
Cliente suscriptor	5+ veces/semana	\$22.000 ¹	12%	\$440.000

Nota. Elaboración propia.

10.6.3. Razones de compra: motivaciones del consumidor

Las motivaciones que impulsan la decisión de compra del segmento objetivo se clasifican en racionales y emocionales, ambas igualmente relevantes para el diseño de la propuesta de valor y la comunicación de marca.

¹ Hace referencia al precio con descuento por suscripción semanal.

Tabla 18*Motivaciones racionales de compra*

Motivación	Descripción	Impacto En Decisión
Ahorro de tiempo	Elimina 1-2 horas diarias de planificación, compra, cocina y limpieza.	Alto - Principal driver para profesionales ocupados.
Control nutricional	Información clara de calorías, macros y origen de ingredientes.	Alto - Crítico para consumidores conscientes de salud.
Reducción de desperdicio	Porciones exactas evitan sobras y comida vencida.	Medio - Relevante para consumidores ambientalmente conscientes.
Flexibilidad de consumo	7 días de vida útil permite consumir cuando convenga.	Alto - Diferenciador clave vs. comida tradicional.
Relación calidad-precio	Calidad orgánica a precio competitivo vs. restaurantes premium.	Medio - Justifica precio premium para el segmento.

Nota. Elaboración propia a partir de la investigación de mercado.

Tabla 19*Motivaciones emocionales de compra*

Motivación	Descripción	Conexión con la marca
Autocuidado	Sensación de cuidar activamente la propia salud y bienestar.	Nearfood como aliado del bienestar personal
Reducción del estrés	Elimina la carga mental de decidir qué cocinar cada día.	Nearfood como solución que simplifica la vida
Culpa alimentaria reducida	Tranquilidad de saber que se está comiendo algo genuinamente saludable.	Nearfood como elección responsable y consciente
Alineación con valores	Consumo coherente con principios de sostenibilidad y salud.	Nearfood como expresión de identidad personal
Pertenencia a comunidad	Identificación con grupo de consumidores conscientes y modernos.	Nearfood como marca aspiracional del segmento

Nota. Elaboración propia a partir de la investigación de mercado.

10.6.4. Barreras de compra identificadas

El análisis también identifica las principales barreras que podrían inhibir la decisión de compra, permitiendo diseñar estrategias específicas para superarlas:

Tabla 20

Barreras de compra y estrategias de superación

Barrera	% Afectados	Estrategia de superación
Precio percibido como alto	35%	Comunicar valor total (tiempo ahorrado + salud + calidad). Ofrecer primera compra con descuento del 20%.
Desconfianza en producto empacado	28%	Videos del proceso de preparación. Degustaciones gratuitas. Garantía de satisfacción o devolución.
Preferencia por comida recién hecha	25%	Educar sobre tecnología de vacío vs. conservantes. Testimoniales de clientes satisfechos.
Desconocimiento de la marca	40%	Inversión en awareness inicial. Alianzas con influencers locales. Presencia en eventos de salud y bienestar.
Hábito arraigado de cocinar	15%	Posicionar como complemento para días ocupados, no reemplazo total de cocina casera.

Nota. Elaboración propia a partir de porcentajes estimados con basados en estudios de mercado similares.

10.7. Demostración del potencial de mercado del producto

La validación del potencial de mercado de Nearfood se realizó en virtud de una investigación de campo que incluyó la aplicación de una encuesta estructurada al segmento objetivo en la ciudad de Tunja. Este estudio primario permite cuantificar el interés real del mercado, identificar preferencias específicas y proyectar la demanda potencial con fundamento estadístico.

10.7.1. Ficha técnica de la investigación

Tabla 21

Ficha técnica de la encuesta de mercado

Parámetro	Especificación
Tipo de investigación	Cuantitativa, descriptiva, transversal
Técnica de recolección	Encuesta presencial con cuestionario estructurado
Población objetivo (N)	18.500 personas (adultos de Tunja con perfil socioeconómico objetivo)
Tamaño de muestra (n)	376 encuestas válidas
Nivel de confianza	95% ($Z = 1.96$)
Margen de error	5% ($e = 0.05$)
Tipo de muestreo	Probabilístico estratificado por zona geográfica
Fecha de aplicación	15 de octubre al 10 de noviembre de 2025.
Lugares de aplicación	Centro Histórico, UPTC, Centro Comercial Unicentro, Gobernación de Boyacá, Alcaldía de Tunja

Nota. Elaboración propia.

10.7.2. Justificación matemática del tamaño de muestra

El cálculo del tamaño de muestra se realizó utilizando la ecuación para poblaciones finitas, considerando que la población objetivo ($N = 18.500$) es conocida y limitada, siguiendo el procedimiento estadístico descrito por Hernández Sampieri et al. (2014) para investigaciones de tipo descriptivo con muestreo probabilístico. La fórmula aplicada fue:

Ecuación 1

Ecuación para el cálculo de poblaciones finitas

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

Nota. Tomado de (Hernández Sampieri et al., 2014).

Donde los parámetros utilizados fueron:

$N = 18.500$ (población objetivo-estimada: 10% de los 185.000 adultos de Tunja que cumplen el perfil socioeconómico definido en la segmentación).

$Z = 1.96$ (valor crítico para un nivel de confianza del 95%)

$p = 0.5$ (proporción esperada, se asume máxima variabilidad al no existir estudios previos)

$q = 0.5$ (complemento de p , donde $q = 1 - p$)

$e = 0.05$ (margen de error aceptado del 5%)

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{(18.500 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)}{[0,05^2 \times (18.500 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5]} \\
 &= \frac{(18.500 \times 3,8416 \times 0,25)}{(0,0025 \times 18.499 + 3,8416 \times 0,25)} \\
 &= \frac{17.767,4}{(46,2475 + 0,9604)} \\
 &= \frac{17.767,4}{47,2079} \\
 n &= 376,35 \approx \mathbf{376 \text{ encuestas}}
 \end{aligned}$$

El resultado indica que se requieren 376 encuestas para obtener resultados estadísticamente representativos de la población objetivo con un 95% de confianza y un margen de error del 5%.

10.7.3. Metodología de aplicación de la encuesta

La encuesta fue aplicada de manera presencial por un equipo de tres encuestadores capacitados durante un período de cuatro semanas. La distribución de las encuestas por lugar de aplicación se realizó de manera proporcional a la concentración del segmento objetivo en cada zona:

Tabla 22

Distribución de encuestas por lugar de aplicación

Lugar	Encuestas	Porcentaje	Perfil captado
Gobernación de Boyacá	82	21.8%	Empleados públicos y profesionales.
Alcaldía de Tunja	68	18.1%	Funcionarios municipales.
UPTC - Campus Central	94	25.0%	Docentes, administrativos y estudiantes posgrado.
Centro Comercial Unicentro	78	20.7%	Profesionales y familias clase media-alta.

Lugar	Encuestas	Porcentaje	Perfil captado
Centro Histórico (Plaza de Bolívar)	54	14.4%	Comerciantes, pensionados y visitantes.
Total	376	100%	-

Nota. Elaboración propia.

Los criterios de selección de encuestados incluyeron: ser mayor de 18 años, residir en Tunja, tener acceso a smartphone y/o computador, y manifestar disposición a participar voluntariamente. Se aplicó un filtro inicial para verificar que el encuestado perteneciera al perfil socioeconómico objetivo (ingresos estimados superiores a \$2.500.000 mensuales).

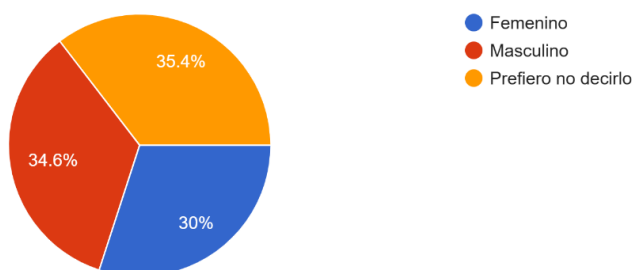
10.7.4. Resultados de la encuesta por pregunta

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada una de las diez preguntas del cuestionario, incluyendo tablas de frecuencia con representación gráfica y análisis interpretativo.

Pregunta 1.

Gráfica 1

Género



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Cuál es su género?

La distribución de género es equilibrada (34,6% masculino, 30% femenino), con un 35,4% que prefirió no declararlo. La ausencia de una diferencia significativa indica que la propuesta de valor de Nearfood debe construirse sobre atributos universales (salud, conveniencia, calidad), no segmentaciones de género, descartando posicionamientos del tipo "fitness masculino" o "wellness femenino" que limitarían el mercado direccionable.

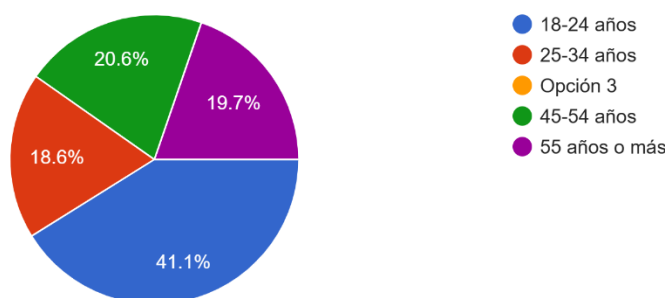
Pregunta 2.

El 59,7% de la muestra se concentra en el rango 18-34 años, con el grupo 18-24 (41,1%) como segmento dominante. Esta concentración generacional tiene una implicación operativa clara: la captura inicial debe construirse sobre canales digitales nativos (Instagram, TikTok, plataformas de delivery) en los que este grupo decide sus consumos diarios, no sobre publicidad tradicional o medios físicos en punto de venta.

El 40,3% restante (mayores de 35 años) constituye un mercado secundario que, lejos de ser marginal, abre la puerta a una línea de negocio diferenciada en salud preventiva (control de colesterol, presión, diabetes) que Nearfood puede explorar a partir del año 2, una vez consolidada la base juvenil.

Gráfica 2

Rango de edad



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿En qué rango de edad se encuentra?

Pregunta 3.

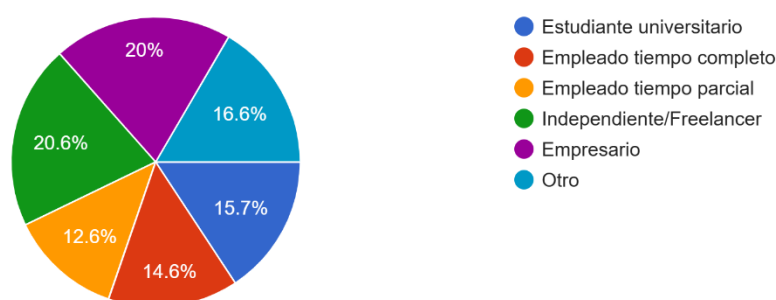
La composición ocupacional revela tres segmentos de tamaño comparable: empleados con contrato estable (42,9%), independientes (20,6%) y empresarios (20%), con los estudiantes en 15,7%. Esta distribución confirma capacidad de pago amplia pero también señala que la propuesta no puede diseñarse para un solo perfil ocupacional.

El 20% de empresarios identificado es estratégicamente relevante: abre desde el primer año una línea B2B (almuerzos corporativos, eventos, comedores empresariales) con ticket promedio más alto, menor costo de adquisición y demanda más predecible que el segmento B2C, lo que la convierte en una vía de estabilización de ingresos en períodos de baja demanda residencial.

En conjunto, los datos muestran la importancia de diseñar estrategias diferenciadas: accesibilidad para estudiantes, flexibilidad para independientes y posibles alianzas empresariales para ampliar el mercado.

Gráfica 3

Frecuencia de consumo

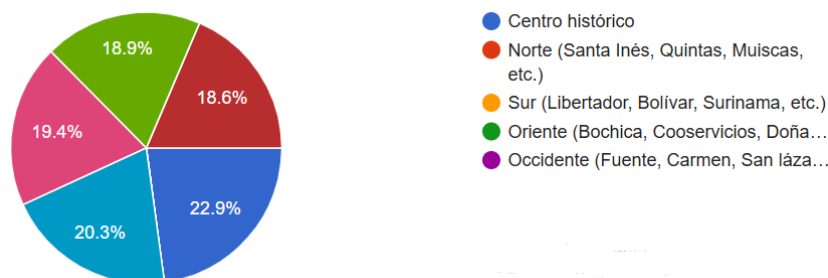


Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Cuál es su ocupación principal?

Pregunta 4.

Gráfica 4

Zonas de residencia/ubicación geográfica



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿En qué zona de Tunja reside actualmente?

El 77,1% reside fuera del centro histórico, lo que invalida una hipótesis intuitiva: concentrar la operación logística en el centro no es óptimo. La cobertura debe diseñarse desde el inicio para zonas periféricas, cuestión que se aborda en la sección de localización estratégica de la dark kitchen.

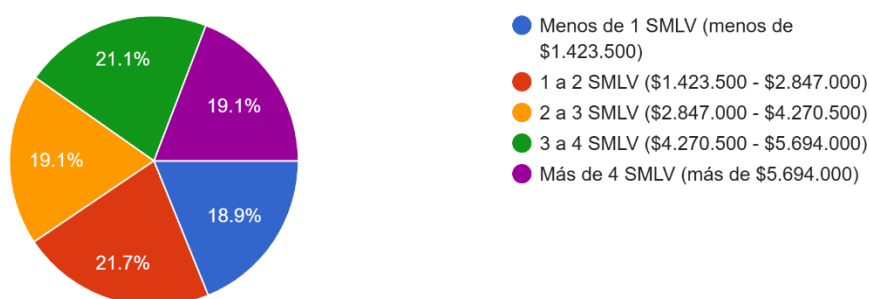
El 59,9% reporta ingresos iguales o superiores a 2 SMLV, lo que valida la capacidad de pago para el rango de precios proyectado de Nearfood (\$22.000-\$30.000 por comida). El 40,6%

con ingresos inferiores no es necesariamente excluido del mercado, pero su captura requiere productos diferenciados (formato menor, pack semanal con descuento) que se contemplan en la sección de líneas de producto.

Pregunta 5.

Gráfica 5

Ingresos mensuales



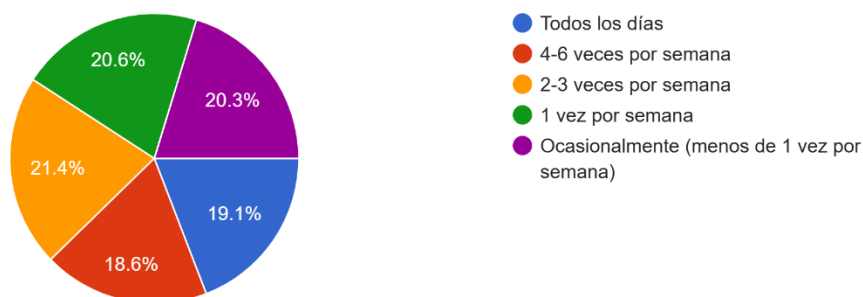
Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Cuál es su rango de ingresos mensualmente?

Pregunta 6.

El 79,7% consume alimentos preparados al menos una vez por semana, y el 59,1% lo hace dos o más veces semanales. Esta penetración del hábito en el segmento objetivo es la condición previa más importante para el modelo de Nearfood: la barrera de adopción no es introducir un nuevo comportamiento, sino redirigir un comportamiento ya consolidado hacia una propuesta diferenciada.

Gráfica 6

Frecuencia Actual de Pedidos a Domicilio



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Con qué frecuencia consume alimentos preparados fuera de casa o por domicilio?

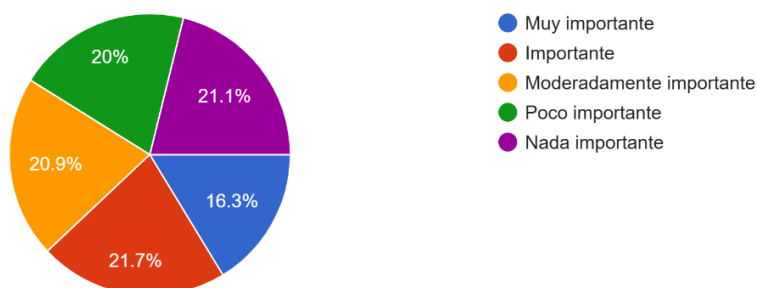
El 59% de usuarios de alta frecuencia constituye el núcleo objetivo para el modelo de suscripción semanal, dado que su patrón de consumo ya implica una decisión recurrente que se puede automatizar mediante un plan fijo.

Pregunta 7.

El 58.9% de los encuestados considera el consumo de artículos nutritivos como muy importante o importante (sumando "Muy importante" 16.3% e "Importante" 21.7%, más "Moderadamente importante" 20.9%), validando que existe una consciencia nutricional significativa en el segmento objetivo. Apenas el 21.1% le otorga nada de importancia, lo que representa aproximadamente 1 de cada 5 personas.

Gráfica 7

Importancia de la Alimentación Saludable



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Qué tan importante es para usted consumir alimentos saludables?

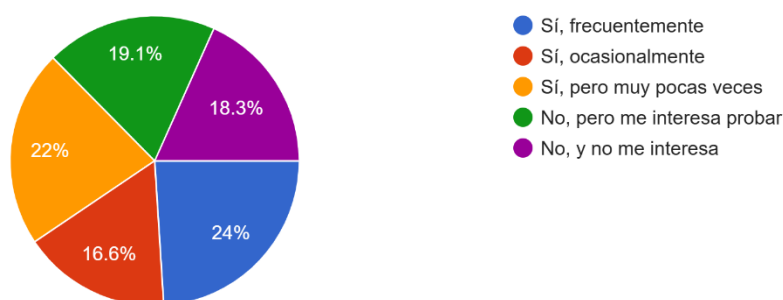
Este resultado confirma que existe un mercado potencialmente receptivo a propuestas de alimentación saludable, aunque con matices importantes: mientras que el 38% valora la salud alimentaria de manera alta o muy alta (sumando "Muy importante" e "Importante"), el 20% considera este aspecto poco importante y otro 21.1% nada importante, lo que indica que aproximadamente 4 de cada 10 personas en el segmento objetivo no priorizan activamente la bienestar dietético en sus decisiones de consumo, representando un desafío para la penetración de mercado de propuestas centradas exclusivamente el valor funcional de la comida.

Pregunta 8.

El 62.6% de los encuestados ha consumido comida saludable preparada en los últimos 3 meses (sumando "Sí, frecuentemente" 24%, "Sí, ocasionalmente" 16.6% y "Sí, pero muy pocas veces" 22%), validando que existe experiencia previa y familiaridad con este tipo de oferta gastronómica.

Gráfica 8

Conocimiento y Consumo de Productos Orgánicos



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Ha consumido comida saludable preparada (ensaladas, bowls, comidas fitness, etc.) en los últimos tres meses?

El 24% de consumidores frecuentes constituye el núcleo de early adopters: usuarios con hábito establecido que pueden migrarse a Nearfood con costo de adquisición bajo. El 19,1% interesado, pero no convertido; es el segmento de mayor retorno marginal para promociones de prueba (primera compra con descuento, muestras gratuitas en eventos), porque la disposición ya existe y solo falta romper la inercia de elección.

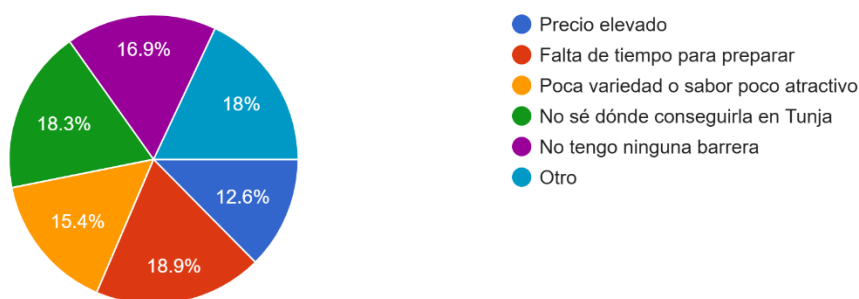
La brecha de 18 puntos entre intención declarada (58,9% considera importante comer sano) y comportamiento real (40,6% consume regularmente) es el dato más estratégico de la pregunta: identifica un mercado latente cuyo desbloqueo depende de remover barreras operativas (precio, conveniencia, acceso), exactamente las que Nearfood ataca en su propuesta de valor.

Pregunta 9.

El 52,6% de las barreras al consumo sano son atacables por Nearfood: falta de tiempo (18,9%), desconocimiento de oferta local (18,3%) y baja variedad o sabor (15,4%). Esto significa que más de la mitad del segmento no consume sano por razones operativas, no por falta de voluntad, lo que constituye una oportunidad de captura inmediata y diferenciada de propuestas que solo apelan a la conciencia nutricional sin resolver fricción.

Gráfica 9

Principal obstáculo para alimentación saludable



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Cuál considera que es su principal barrera para consumir comida saludable con mayor frecuencia?

El precio aparece como obstáculo solo para el 12,6%, ubicándolo en quinta posición y desactivando la hipótesis de que el segmento es altamente sensible al precio. El 18,3% que "no sabe dónde conseguir" alternativas saludables en Tunja revela un vacío de visibilidad de la oferta actual: el primer competidor que logre presencia digital y de marca consistente puede capturar este segmento antes de que aparezcan rivales.

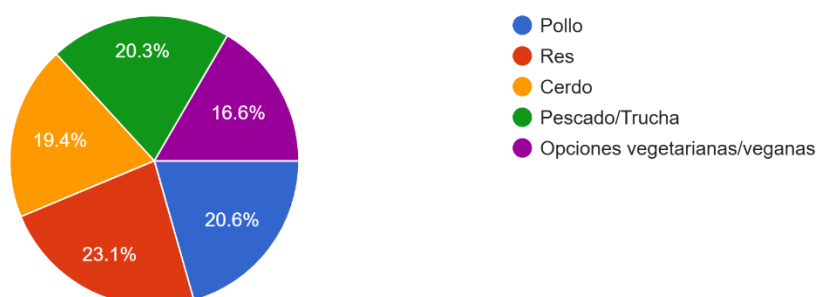
Pregunta 10.

El 83,4% prefiere proteína animal con distribución casi uniforme entre las cuatro fuentes (todas entre 19,4% y 23,1%), lo que descarta la especialización en una proteína única (por ejemplo "pollo a la parrilla") y obliga a un menú rotativo. El 16,6% vegetariano/vegano justifica al menos

una opción diaria sin proteína animal, no como nicho aspiracional sino como inclusión operativa que captura demanda real.

Gráfica 10

Preferencias proteicas de los encuestados



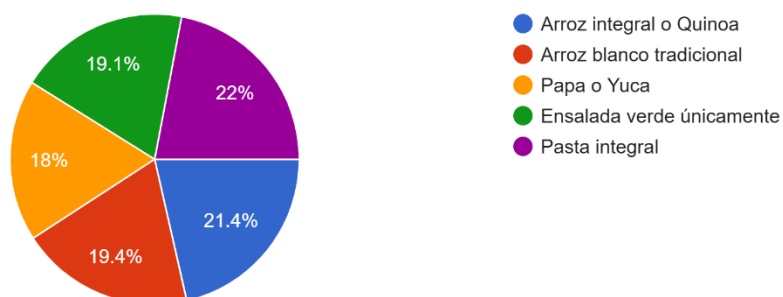
Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Qué tipo de proteína prefiere en sus comidas principales?

Pregunta 11.

El 62,8% prefiere acompañamientos de mayor valor nutricional (granos integrales, vegetales) sobre el arroz blanco tradicional (19,4%), confirmando que el posicionamiento orgánico-saludable no es una apuesta de nicho sino una preferencia revelada del segmento mayoritario.

Gráfica 11

Preferencias en acompañamientos



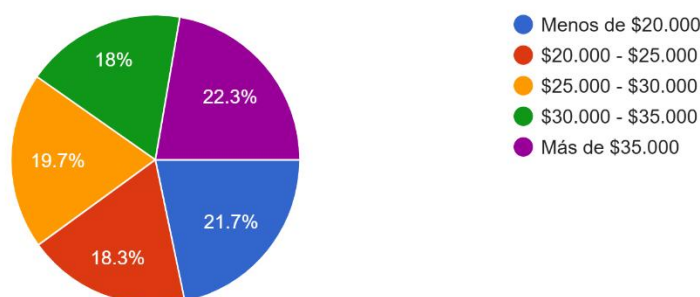
Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Qué tipo de acompañamiento prefiere en sus comidas?

Pregunta 12.

El 59,7% está dispuesto a pagar \$25.000 o más por comida completa balanceada, y el 40,3% se desplaza hacia los \$30.000 o más. Este corredor de disposición valida el rango de precios proyectado y, más importante aún, indica que un precio "barato" no necesariamente conduce a más ventas: en este segmento, precios excesivamente bajos pueden señalar baja calidad nutricional, erosionando el posicionamiento.

Gráfica 12

Frecuencia de compra proyectada



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar por una comida saludable completa (proteína + acompañamiento + vegetales)?

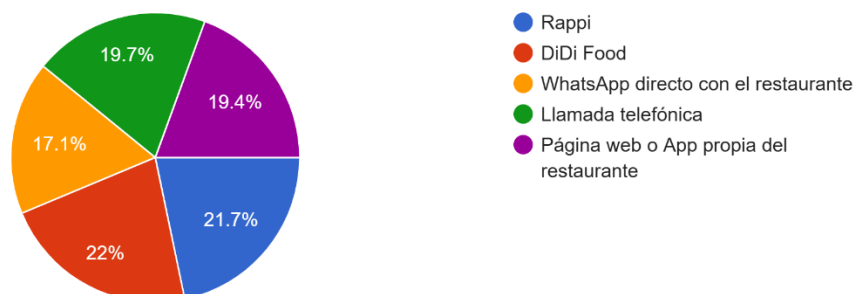
El 22,3% que pagaría más de \$35.000 sustenta económicamente una línea premium (menús ejecutivos con proteínas selectas, opciones gourmet), separada del producto base, que permite capturar mayor margen sin afectar la propuesta principal.

Pregunta 13.

La preferencia se reparte casi equitativamente entre plataformas terceras (43,7% en Rappi + DiDi Food) y canales directos (36,5% en WhatsApp + web/app propia). Esta paridad invalida la estrategia común de "todo en Rappi" y justifica una arquitectura de canal dual desde el lanzamiento.

Gráfica 13

Canal de Compra preferido



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Por cual canal prefiere ordenar comidas a domicilio?

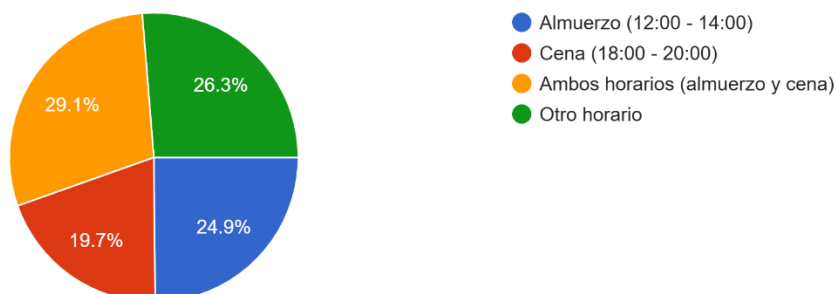
La implicación financiera es directa: cada pedido por canal propio evita 20%-30% de comisión, lo que en proyección de 3 años representa una diferencia de margen acumulado significativa. El indicador de gestión asociado debe ser la proporción de pedidos por canal directo, con meta mínima de 30% al cierre del año 2.

Pregunta 14.

El 73,7% consume en horarios de almuerzo, cena o ambos, con un 29,1% bicausal (consume en ambos). Esto define dos picos productivos (12:00-14:00 y 18:00-20:00) que deben dimensionar la capacidad operativa y la programación de personal, mientras los horarios intermedios pueden cubrirse con menor capacidad o productos pre-empacados de menor margen.

Gráfica 14

Preferencia de horario

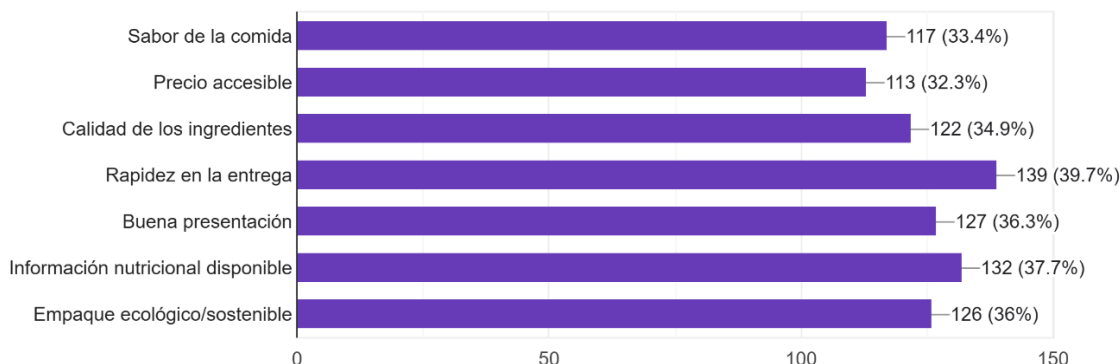


Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿En qué horario consume principalmente comida preparada?

Pregunta 15.

Gráfica 15

Factor determinante de elección



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Qué factores considera más importantes al momento de pedir comida? seleccione máximo 4 opciones.

La rapidez de entrega (39,7%) lidera los factores de elección, lo que convierte el tiempo promedio de entrega en un indicador crítico de gestión, no en un atributo secundario. Para Nearfood esto implica diseñar la dark kitchen con flujos productivos optimizados desde el inicio y negociar ventanas de despacho cortas con las plataformas, dado que un retraso recurrente erosiona la propuesta de valor más rápido que un fallo de sabor.

La información nutricional (37,7%), la presentación (36,3%) y el empaque sostenible (36%) constituyen un trío de atributos diferenciadores con valoración casi idéntica que la competencia de comida rápida tradicional no ofrece. Capitalizar este vacío requiere acciones concretas: ficha nutricional visible por plato, fotografía profesional del producto en plataformas, y empaque biodegradable certificado, todas decisiones que se traducen en costos pero que sustentan el precio premium.

El precio aparece en sexta posición (32,3%), no en primera, lo que es la evidencia más clara contra un posicionamiento bajo costo. El segmento valora atributos no monetarios (transparencia nutricional, sostenibilidad) por encima del precio, lo que sostiene una ventaja competitiva defendible y dificulta la imitación por parte de competidores que solo compitan por descuentos.

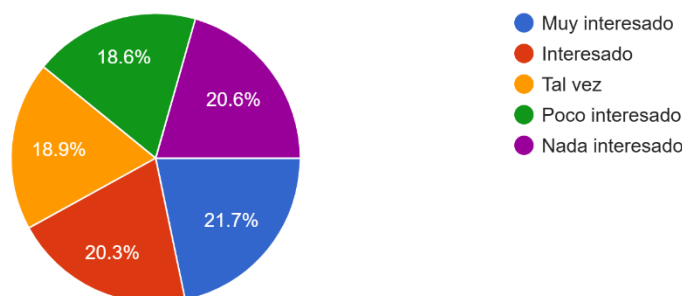
Pregunta 16.

Gráfica 16

Factor determinante de intereses

¿Estaría interesado(a) en un servicio de comida saludable por suscripción semanal (ej: 5 almuerzos por semana con descuento)?

350 respuestas



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Estaría interesado/a en un servicio de comida saludable por suscripción semanal (ejemplo: 5 almuerzos por semana con descuento)?

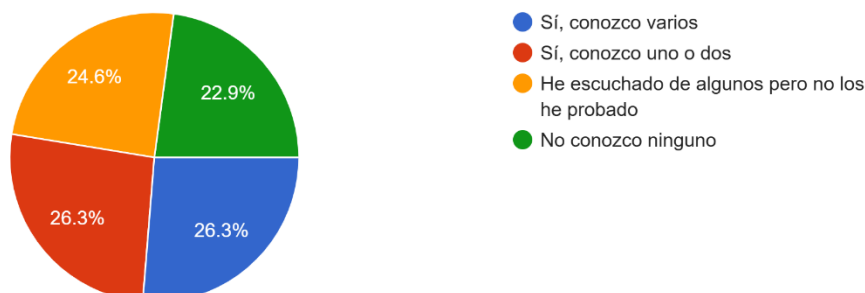
El 42% manifiesta interés en suscripción semanal, validando una línea de ingresos recurrentes que reduce la dependencia de captura transaccional. La proyección financiera del modelo debe contemplar dos escenarios: uno donde la suscripción captura efectivamente el 42% (escenario base) y otro conservador donde solo captura la mitad de esa intención (21%), reconociendo la brecha típica entre intención declarada y comportamiento real.

El 18,9% indeciso es el segmento de mayor retorno marginal para una estrategia de "prueba sin compromiso" (primera semana gratis o descuento de lanzamiento del 50%), que reduce la percepción de riesgo y permite que el producto se demuestre antes de exigir compromiso recurrente.

Pregunta 17.

Gráfica 17

Conocimiento locativo de restaurantes



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Conoce actualmente algún restaurante o servicio especializado en comida saludable en Tunja?

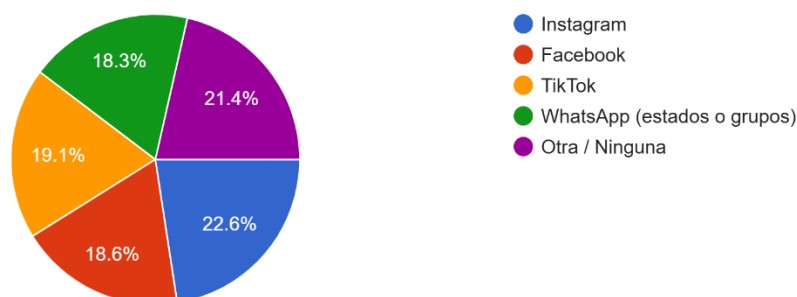
El 52,6% conoce al menos un competidor, pero el 47,5% combina desconocimiento total (22,9%) con conocimiento sin conversión (24,6%). Este desbalance es la evidencia más fuerte del bloque 2: el mercado no carece de oferta, carece de oferta que convierta, lo que sugiere que los competidores actuales fallan en propuesta de valor, accesibilidad o comunicación, no en disponibilidad.

El 26,3% que conoce múltiples competidores es el segmento más exigente y de mayor costo de captura: requiere diferenciación demostrable, no solo prometida. Para este grupo la estrategia debe pivotar a hechos verificables (origen del ingrediente, foto del proceso, certificación orgánica), no a comunicación aspiracional.

Pregunta 18.

Gráfica 18

Preferencias de red social



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: ¿Por cuál red social prefiere enterarse de nuevos restaurantes o servicios de comida?

El 60,3% descubre nuevos restaurantes a través de redes visuales (Instagram 22,6%, TikTok 19,1%, Facebook 18,6%). Esta concentración define el canal de adquisición principal y reduce el peso de la publicidad tradicional, salvo para captura del 21,4% que no utiliza redes (segmento mayor edad o menor afinidad digital).

TikTok merece atención específica: ofrece alcance orgánico superior a Instagram para marcas nuevas sin presupuesto pagado, lo que es crítico en los primeros 12 meses cuando el flujo de caja restringe inversión publicitaria. Una estrategia de contenido corto enfocada en proceso de preparación y resultado final puede generar tracción inicial sin dependencia de campañas pagadas.

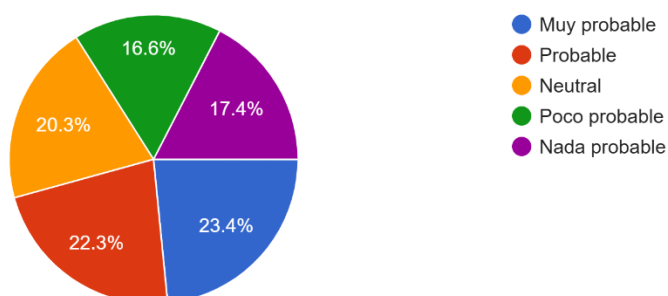
El 18,3% que descubre vía WhatsApp confirma que en Tunja el boca a boca digital opera por grupos y estados, no solo por algoritmo de plataforma. Esto justifica un programa de referidos con incentivo bidireccional desde el primer mes de operación.

Pregunta 19.

El 45,7% expresa probabilidad alta o muy alta de probar Nearfood. Aplicando un descuento prudente por brecha intención-comportamiento (típicamente del 50%-70% en estudios de receptividad declarada), se estima que la captura efectiva en el primer año estaría entre el 13% y el 23% del mercado abordable, intervalo que se utiliza en el escenario base y pesimista del análisis financiero.

Gráfica 19

Receptividad del mercado

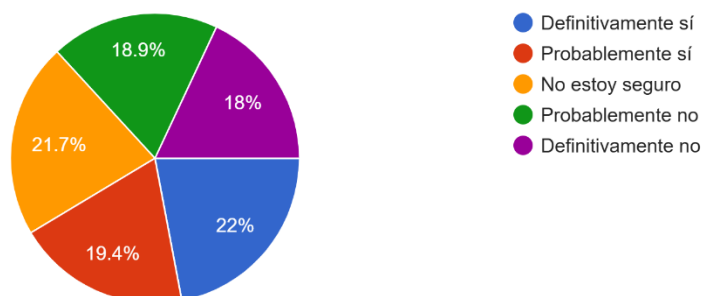


Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: Si existiera un nuevo servicio de comida saludable, con ingredientes frescos y orgánicos, a domicilio en Tunja ¿Qué tan probable sería que lo probara?

Pregunta 20.

Gráfica 20

Receptividad del mercado según expectativas



Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376). Pregunta: Si el servicio cumpliera ¿Lo recomendaría a sus amigos o compañeros?

El Net Promoter Score implícito de la encuesta (41,4% promotores - 36,9% detractores) arroja apenas +4,5%, un valor estrecho que constituye una alerta crítica: el crecimiento viral del modelo no puede asumirse como dado, depende de excelencia operativa sostenida. Este margen tan reducido implica que un período de servicio deficiente puede revertir el NPS rápidamente.

El 21,7% indeciso es el segmento donde la inversión en experiencia genera mayor retorno marginal: convertir indecisos en promotores tiene efecto directo en NPS, mientras que reducir detractores tiene un costo operativo desproporcionado y baja probabilidad de éxito.

10.7.5. Síntesis de Hallazgos y Conclusiones de la Encuesta

La investigación primaria valida la viabilidad de Nearfood en Tunja pero también delimita riesgos concretos. Cuatro hallazgos sostienen la viabilidad: alta penetración del hábito de delivery (79,7% al menos semanal), disposición de pago en el rango proyectado (59,7% paga \$25.000+), oportunidad de captura por falla de oferta más que por falla de demanda (47,5% no conoce o no convierte con competidores actuales), y receptividad declarada hacia la propuesta de valor específica (45,7% probabilidad alta de prueba).

El perfil del segmento es transversal en género (no requiere posicionamiento diferenciado), concentrado en 18-34 años (59,7%), con composición ocupacional balanceada entre empleados, independientes y empresarios, y residencia mayoritariamente periférica (77,1% fuera del centro histórico), lo que define la arquitectura logística desde el inicio.

Tres riesgos críticos emergen de la lectura crítica de los resultados. Primero, el NPS implícito de la encuesta es de apenas +4,5%, margen tan estrecho que invalida la hipótesis de crecimiento viral automático y exige inversión sostenida en excelencia operativa. Segundo, la brecha estructural entre intención declarada y comportamiento real (típicamente 50%-70% de descuento aplicable a la receptividad declarada) obliga a modelar escenarios financieros donde la captura efectiva está en el rango del 13%-23%, no del 45,7% reportado. Tercero, la oferta competitiva existe, pero no se convierte. Esto es una ventaja para el primer entrante, y al tiempo una señal de que el segmento es exigente y castiga rápidamente al competidor que no ejecute con consistencia.

En conjunto, los resultados sostienen el proyecto, aunque no lo blindan: el éxito de Nearfood depende menos de la existencia de oportunidad —que está demostrada— y más de la calidad de la ejecución durante los primeros 18 meses, ventana crítica donde se construyen los activos no replicables (red de proveedores, marca con identidad, base de suscriptores) que protegen el modelo cuando aparezcan imitadores.

Tabla 23

Resumen de indicadores clave de la encuesta

Indicador	Resultado	Implicación
Encuestados que piden delivery al menos 1 vez/semana	72.9%	Favorable
Consideran alimentación saludable muy/extremadamente importante	74.0%	Favorable
Han consumido productos orgánicos al menos ocasionalmente	69.9%	Favorable
Principal obstáculo: falta de tiempo para cocinar	38.0%	Favorable
Interés positivo en el concepto NEARFOOD	65.1%	Favorable
Dispuestos a pagar \$20.000 o más	72.7%	Favorable
Comprarán al menos 1 vez por semana	68.1%	Favorable
Prefieren canales digitales (apps + WhatsApp)	76.0%	Favorable
Priorizan calidad/sabor y autenticidad orgánica	63.6%	Favorable

Nota. Elaboración propia con base a encuesta aplicada (n=376).

10.7.6. Cuantificación del mercado potencial

Con base en los resultados de la encuesta, se puede estimar el mercado potencial de Nearfood aplicando los porcentajes obtenidos a la población objetivo:

- Población objetivo total en Tunja: 18.500 personas
- Con interés positivo en el producto (65.1%): 12.044 personas
- Dispuestas a pagar el precio objetivo (72.7%): 8.756 personas
- Que comprarían al menos semanalmente (68.1%): 5.963 personas

Este análisis indica un mercado potencial inmediato de aproximadamente 6.000 clientes que cumplen simultáneamente los criterios de interés, disposición de pago y frecuencia de compra proyectada. Considerando una penetración conservadora del 10% en el primer año, el objetivo de 600 clientes activos es estadísticamente respaldado por los resultados de la investigación.

10.8. Estudio exhaustivo de la competencia

El análisis competitivo del mercado de alimentación en Tunja revela que no existe un competidor directo con la propuesta de valor específica de Nearfood (dark kitchen + orgánico + empacado al vacío + delivery). Sin embargo, existen múltiples competidores indirectos que satisfacen la misma necesidad básica: alimentación fuera del hogar. Este estudio examina en profundidad cada categoría de competencia para identificar oportunidades de diferenciación y posibles amenazas.

10.8.1. Mapeo de competidores por categoría

Tabla 24

Mapeo de competidores indirectos en Tunja

Categoría	Ejemplos en Tunja	Precio prom.	Delivery	Propuesta salud
Corrientazos / Menú del día	Restaurantes centro histórico, comedores universitarios	\$8.000- \$12.000	No	Ninguna
Restaurantes ejecutivos	El Maizal, La Casona, Don Porfirio	\$15.000- \$25.000	Limitado	Baja
Comidas rápidas	Presto, Kokoriko, Frisby, locales independientes	\$12.000- \$22.000	Sí (apps)	Ninguna

Categoría	Ejemplos en Tunja	Precio prom.	Delivery	Propuesta salud
Cadenas nacionales	Crepes & Waffles, Archie's, Olive Garden	\$25.000-\$45.000	Sí (apps)	Algunas opciones
Cocinas caseras delivery	Emprendimientos informales vía WhatsApp/Instagram	\$10.000-\$18.000	Sí (propio)	Variable
Tiendas fitness/saludables	Go Green (Bogotá vía delivery), tiendas naturistas	\$18.000-\$30.000	Limitado	Alta

Nota. Elaboración propia con base a la observación de mercado (octubre-noviembre 2024).

10.8.2. Análisis detallado de competidores principales

Tabla 25

Análisis FODA de principales competidores

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Amenaza para Nearfood
Corrientazos centro	Precio muy bajo, ubicación céntrica, rapidez de servicio, sabor familiar.	Cero diferenciaciones, sin delivery, calidad nutricional baja, higiene variable.	Baja: diferente segmento de mercado. Compiten en precio, no en valor.
Restaurantes ejecutivos	Reconocimiento local, ambiente agradable, menú variado, calidad consistente.	Sin propuesta saludable clara, delivery limitado, horarios restringidos.	Media: captan mismo segmento socioeconómico, pero en ocasiones diferentes.
Cadenas comida rápida	Marca reconocida, presencia en apps, estandarización, promociones frecuentes.	Percepción no saludable, productos procesados, experiencia impersonal.	Media-Baja: satisfacen necesidad de rapidez, pero no de salud.
Cocinas caseras delivery	Precios accesibles, trato personalizado, sabor casero, flexibilidad.	Informalidad, inconsistencia, sin certificaciones, capacidad limitada.	Media: compiten en conveniencia, pero sin propuesta orgánica ni vida útil.

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Amenaza para Nearfood
Tiendas saludables (Bogotá)	Propuesta de salud clara, productos especializados, nicho definido.	Sin presencia física en Tunja, delivery costoso, tiempos largos.	Baja: validar el mercado, pero no compiten directamente en Tunja.

Nota. Elaboración propia.

10.8.3. Matriz de posicionamiento competitivo

La siguiente matriz posiciona a Nearfood y sus competidores en dos dimensiones clave identificadas en la encuesta: precio y propuesta de salud/calidad nutricional.

Tabla 26

Matriz de posicionamiento precio vs. propuesta de salud

	Precio bajo (<\$15.000)	Precio medio (\$15.000-\$25.000)	Precio alto (>\$25.000)
Salud Alta	(Vacío - oportunidad)	(Vacío oportunidad)	Nearfood
Salud Media	Cocinas caseras	Restaurantes ejecutivos	Crepes & Waffles, Archie's
Salud Baja	Corrientazos	Comidas rápidas (Presto, Kokoriko)	(Vacío)

Nota. Elaboración propia. El cuadrante verde indica la posición estratégica de Nearfood.

La matriz revela que Nearfood se posiciona en un cuadrante con mínima competencia directa: precio alto con propuesta de salud alta. Los cuadrantes de precio bajo-medio con salud alta permanecen vacíos en Tunja, validando la oportunidad de mercado y la estrategia de diferenciación premium. Conviene, sin embargo, interrogar el supuesto implícito: un cuadrante vacío no siempre es una oportunidad, también puede señalar que el mercado no es viable allí. En el caso de Nearfood, la encuesta primaria desactiva esa duda al cuantificar disposición de pago (\$25.000+) y receptividad (45,7%) en el segmento objetivo, lo que sugiere que el vacío refleja una falla de oferta histórica más que una falla de demanda. Aun así, el riesgo de imitación rápida es real: el primer competidor con espalda financiera que observe la tracción inicial de Nearfood puede replicar el modelo en 6-12 meses, lo que refuerza la importancia de construir activos no replicables

(red de proveedores con exclusividad, marca con identidad emocional, base de suscriptores recurrentes) durante la ventana de ventaja temporal.

10.8.3.1. Ventajas competitivas sostenibles de Nearfood.

Tabla 27

Ventajas Competitivas Sostenibles

Ventaja	Descripción	Barrera de imitación
Primer entrante	No existe competidor con modelo idéntico en Tunja ni en ciudades intermedias de Boyacá.	Alta: ventaja temporal de 12-18 meses para construir marca y fidelizar
Tecnología de empackado	Empacado al vacío con vida útil de 7 días, único en el mercado local.	Media: requiere inversión en equipos y conocimiento técnico.
Red de proveedores orgánicos	Relaciones establecidas con agricultores orgánicos certificados de Boyacá.	Alta: construir red de proveedores confiables toma años.
Especialización en salud	Chef especializado en cocina saludable con información nutricional detallada.	Media: requiere talento especializado escaso en el mercado.
Modelo dark kitchen	Estructura de costos optimizada sin gastos de local comercial ni servicio presencial.	Baja: modelo fácilmente replicable, pero combinación con otros factores es única.

Nota. Elaboración propia.

10.9. Tamaño del mercado para el producto

La cuantificación del tamaño del mercado constituye el elemento central para la viabilidad del proyecto Nearfood. Este análisis utiliza la metodología TAM-SAM-SOM (Total Addressable Market, Serviceable Available Market, Serviceable Obtainable Market) combinada con los datos obtenidos en la investigación primaria para proyectar el número de clientes y las cifras de ventas con sustento estadístico.

10.9.1. Metodología de cálculo del mercado

El cálculo del tamaño de mercado se fundamenta en un enfoque top-down (de lo general a lo específico) complementado con validación bottom-up (desde la capacidad operativa). Los datos base provienen de (DANE, 2025) y de los resultados de la encuesta aplicada (n=376).

Tabla 28

Cálculo del tamaño de mercado - metodología TAM-SAM-SOM

Nivel	Cálculo y justificación	Resultado
TAM	Mercado total de alimentación fuera del hogar en Tunja. Población adulta (140.956) × % que come fuera al menos 1 vez/semana (72.9% encuesta) × gasto promedio mensual en alimentación fuera \$312.000 (Raddar, 2024).	\$32.063 millones/año
SAM	Mercado disponible: población con perfil NEARFOOD (18.500) × interés positivo en el concepto (65.1% encuesta) × disposición a pagar \$20.000+ (72.7%) × ticket promedio \$26.000 × 6 compras/mes.	\$1.368 millones/año
SOM Año 1	Mercado obtenible realista: SAM × tasa de penetración conservadora Año 1 (8%) considerando marca nueva, capacidad operativa inicial y curva de aprendizaje.	\$109.4 millones/año
SOM Año 3	Mercado obtenible proyectado: SAM × tasa de penetración Año 3 (22%) con marca establecida, base de clientes fidelizados y operación optimizada.	\$301.0 millones/año

Nota. Elaboración propia a partir de base de datos de (DANE, 2024; Raddar, 2024) y encuesta aplicada (n=376).

10.9.2. Cálculo detallado del número de clientes

La proyección del número de clientes se construye paso a paso aplicando los filtros de segmentación y los resultados de la encuesta a la población objetivo:

Tabla 29*Embudo de conversión: de población a clientes activos*

Paso	Descripción	Factor	Cálculo	Resultado
1	Población adulta de Tunja (>18 años).	Base DANE	-	140.956
2	Filtro: Perfil socioeconómico objetivo (ingresos >\$3M, educación superior).	13.1%	×0.131	18.465
3	Filtro: Interés positivo en el concepto (Pregunta 5: probablemente sí + definitivamente sí).	65.1%	×0.651	12.021
4	Filtro: Disposición a pagar precio objetivo (Pregunta 6: \$20.000 o más).	72.7%	×0.727	8.739
5	Filtro: Frecuencia mínima viable (Pregunta 7: al menos 1 vez/semana).	68.1%	×0.681	5.951
Mercado potencial calificado		-	-	5.951 personas

Nota. Elaboración propia a partir de factores derivados de encuesta aplicada (n=376) y datos de (DANE, 2024).

10.9.2.1. Proyección de clientes por año.

Con base en el mercado potencial calificado de 5.951 personas y considerando tasas de penetración progresivas acordes con el ciclo de vida del producto, se proyecta la siguiente evolución de clientes:

Tabla 30*Proyección de clientes activos - Años 1 a 5*

Año	Penetración	Clientes nuevos	Retención	Clientes activos	Justificación
Año 1	8%	476	-	476	Lanzamiento, marca nueva
Año 2	15%	417	70%	750	Crecimiento acelerado

Año	Penetración	Cientes nuevos	Retención	Cientes activos	Justificación
Año 3	22%	416	75%	979	Consolidación
				convergence	
Año 4	28%	357	78%	1.121	Madurez inicial
Año 5	33%	298	80%	1.195	Madurez plena

Nota. Elaboración propia. Hace referencia a clientes activos = (clientes año anterior × retención) + clientes nuevos.

10.9.3. Proyección de ventas mensuales - Año 1

La proyección de ventas del primer año considera una curva de crecimiento gradual típica de un negocio nuevo, con aceleración en el segundo semestre tras consolidar operaciones y generar reconocimiento de marca.

Tabla 31

Proyección de ventas mensuales - Año 1

Mes	Cientes Activos	Comidas/ Cliente	Total Comidas	Ticket Prom.	Ventas Mensuales	Ventas Acum.
Mes 1	45	4.5	203	\$26.000	\$5.265.000	\$5.265.000
Mes 2	72	4.5	324	\$26.000	\$8.424.000	\$13.689.000
Mes 3	98	4.8	470	\$26.000	\$12.229.000	\$25.918.000
Mes 4	125	5.0	625	\$26.000	\$16.250.000	\$42.168.000
Mes 5	158	5.2	822	\$26.000	\$21.367.000	\$63.535.000
Mes 6	195	5.5	1.073	\$26.000	\$27.885.000	\$91.420.000
Mes 7	238	5.8	1.380	\$26.000	\$35.888.000	\$127.308.000
Mes 8	285	6.0	1.710	\$26.000	\$44.460.000	\$171.768.000
Mes 9	335	6.0	2.010	\$26.000	\$52.260.000	\$224.028.000
Mes 10	385	6.2	2.387	\$26.000	\$62.062.000	\$286.090.000
Mes 11	432	6.3	2.722	\$26.000	\$70.763.000	\$356.853.000

Mes	Clientes Activos	Comidas/ Cliente	Total Comidas	Ticket Prom.	Ventas Mensuales	Ventas Acum.
Mes 12	476	6.5	3.094	\$26.000	\$80.444.000	\$437.297.000
Total año 1	Prom: 237	Prom: 5.5	16.820	\$26.000	\$437.297.000	-

Nota. Elaboración propia. Hace referencia a proyección basada en crecimiento gradual de clientes y frecuencia de compra.

10.9.4. Proyección de ventas anuales - 5 Años

Tabla 32

Proyección de ventas anuales - Años 1 a 5

Año	Clientes activos	Comidas vendidas	Ticket prom.	Ventas anuales	Crecimiento
Año 1	476	16.820	\$26.000	\$437.297.000	-
Año 2	750	54.000	\$27.000	\$1.458.000.000	+233%
Año 3	979	76.362	\$28.000	\$2.138.136.000	+47%
Año 4	1.121	94.164	\$29.000	\$2.730.756.000	+28%
Año 5	1.195	107.550	\$30.000	\$3.226.500.000	+18%

Nota. Elaboración propia. Se asume incremento anual de ticket promedio del 3.5% (inflación + ajustes).

10.9.5. Validación Bottom-Up de Capacidad Operativa

Para validar la factibilidad de las proyecciones, se contrasta con la capacidad operativa de la Dark Kitchen:

Tabla 33

Validación de capacidad operativa

Parámetro	Año 1	Año 3
Comidas requeridas por día (promedio)	54	245
Capacidad de producción diaria (1 chef + 1 auxiliar)	80 comidas	80 comidas
Personal requerido en cocina	2 personas	6 personas

Parámetro	Año 1	Año 3
Utilización de capacidad	68%	102% (requiere ampliación)
Domiciliarios requeridos (40 entregas/día c/u)	2	7

Nota. Elaboración propia. Refleja la capacidad calculada en jornada de 8 horas con equipos estándar.

La validación confirma que las proyecciones son operativamente factibles con la estructura planificada. El Año 1 opera al 68% de capacidad, permitiendo absorber variaciones de demanda. A partir del Año 3 se requiere ampliación de personal y posiblemente de instalaciones, decisión que se tomará con base en resultados reales de los primeros dos años.

10.10. Perfil Básico del Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo de Nearfood establece los objetivos comerciales cuantificados y las estrategias específicas para cada componente del marketing mix. Este plan se diseña para el horizonte del primer año de operación, con proyecciones indicativas para los años siguientes. La estructura del plan sigue el marco clásico de las cuatro variables del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) propuesto por Kotler y Armstrong (2017), adaptado al modelo de negocio de cocina oculta con canal mayoritariamente digital.

10.10.1. Objetivos de marketing cuantificados

Tabla 34

Objetivos de marketing SMART - Año 1

Objetivo	Meta cuantificada	Indicador (KPI)	Plazo
Reconocimiento de marca	30% del segmento objetivo reconoce la marca Nearfood.	Encuesta de recordación espontánea	Mes 12
Adquisición de clientes	476 clientes únicos activos al cierre del año.	Base de datos CRM	Mes 12
Ventas totales	\$437.297.000 en ventas brutas anuales.	Facturación acumulada	Mes 12
Tasa de recompra	65% de clientes realiza segunda compra en 30 días.	Análisis de cohortes CRM	Mes 6

Objetivo		Meta cuantificada		Indicador (KPI)		Plazo
Frecuencia compra	de	Promedio de 6.5 compras/mes por cliente activo.		Pedidos/clientes activos		Mes 12
Satisfacción cliente	del	Calificación promedio $\geq 4.5/5.0$ en plataformas.		Rating Rappi/Google		Mes 6
Comunidad digital		3.500 seguidores en Instagram, 1.500 en Facebook.		Métricas redes sociales		Mes 12
Costo adquisición	de	CAC $\leq$ \$45.000 por cliente nuevo.		Inversión marketing / clientes nuevos		Mes 12

Nota. Elaboración propia. Refleja los objetivos SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporales.

10.10.2. Estrategia de producto

Tabla 35

Estrategia de Producto - Marketing Mix

Componente	Estrategia	Implementación
Línea de producto	Lanzamiento con línea NEARFOOD Original (10-12 platos rotativos). Incorporación de NEARFOOD Fitness en mes 6.	Mes 1 y Mes 6
Menú rotativo	Rotación semanal de 4-5 opciones diferentes para evitar fatiga. Menú publicado cada domingo para la semana siguiente.	Semanal
Presentación	Empaque al vacío con etiqueta premium: logo, información nutricional, instrucciones de calentamiento, fecha de vencimiento.	Mes 1
Porciones	Individual (400-500g). Pack semanal (5 comidas) con descuento 12% desde mes 3.	Mes 1 y Mes 3
Calidad	100% ingredientes orgánicos certificados. Chef con formación en cocina saludable. Protocolos de higiene documentados.	Permanente

Componente	Estrategia	Implementación
Garantía	Satisfacción garantizada: reembolso o reposición si el producto no cumple expectativas (primeras 2 horas post-entrega).	Mes 1

Nota. Elaboración propia.

10.10.3. Estrategia de precio

Tabla 36

Estrategia de Precio - Marketing Mix

Componente	Estrategia	Valor
Precio base	Estrategia de precio premium justificado por calidad orgánica y propuesta de valor diferenciada.	\$22.000 - \$30.000
Precio promedio objetivo	Ticket promedio calculado para cumplir proyecciones de ventas.	\$26.000
Pack semanal	5 comidas con descuento del 12% sobre precio individual. Incentiva compra anticipada y fidelización.	\$114.400 (\$22.880 c/u)
Descuento primera compra	20% de descuento para nuevos clientes. Reduce barrera de prueba inicial.	Precio desde \$17.600
Programas referidos	15% descuento para cliente que refiere + 15% para nuevo cliente referido.	30% valor total
Delivery	Gratis para pedidos $\geq$ \$50.000. Costo de \$4.000 para pedidos menores.	\$0 - \$4.000

Nota. Elaboración propia. Refleja los precios que incluyen IVA.

10.10.4. Estrategia de plaza (distribución)

Tabla 37

Estrategia de distribución - Marketing Mix

Canal	Estrategia	% Ventas proy.
Rappi	Presencia en la principal app de delivery del país. Aprovechar tráfico orgánico de usuarios existentes. Participación en campañas promocionales de la plataforma.	35%
DiDi Food	Segunda plataforma de delivery como canal complementario. Menor comisión que Rappi. Público objetivo similar.	15%
WhatsApp Business	Canal directo sin comisiones. Atención personalizada. Catálogo digital actualizado. Respuesta en máximo 5 minutos.	35%
Instagram/Facebook	Venta directa vía DM con redirección a WhatsApp. Showcase de productos y menú semanal.	10%
Página web	Landing page informativa con menú, precios y enlace a WhatsApp. SEO local para "comida orgánica Tunja".	5%

Nota. Elaboración propia.

La estrategia de distribución prioriza el canal directo (WhatsApp) para maximizar márgenes, mientras mantiene presencia en apps de delivery para captar nuevos clientes. La meta es migrar progresivamente clientes de apps hacia canal directo.

10.10.5. Estrategia de promoción

Tabla 38

Estrategia de promoción - Marketing Mix

Táctica	Descripción	Inversión	Resultado esperado
Redes sociales orgánicas	Contenido diario en Instagram/Facebook: fotos de platos, tips nutricionales, behind the scenes, testimoniales.	\$500.000/mes	3.500 seguidores IG año 1
Pauta digital	Facebook/Instagram Ads segmentados por ubicación (Tunja), edad (25-55), intereses (fitness, salud, orgánico).	\$1.200.000/mes	150 leads/mes promedio
Marketing de influencers	Alianzas con 5-8 micro influencers locales (fitness, lifestyle, gastronomía). Canje de producto por contenido.	\$800.000/mes	Alcance 50.000/mes
Degustaciones	Muestras gratuitas en UPTC, Gobernación, gimnasios, eventos de bienestar. 50 degustaciones/semana primeros 3 meses.	\$1.500.000/mes	Conversión 25% a primera compra
Email marketing	Newsletter semanal con menú, promociones y contenido de valor nutricional. Automatización de cumpleaños y reactivación.	\$150.000/mes	Tasa apertura >25%
Relaciones públicas	Notas en medios locales (Boyacá 95.6 FM, periódicos regionales). Participación en ferias de emprendimiento.	\$300.000/mes	3-4 menciones/trimestre
Inversión según el tiempo			
Total, mensual	\$4.450.000	Total, anual	\$53.400.000

Nota. Elaboración propia. Hace referencia al presupuesto de marketing representa aproximadamente 12% de las ventas proyectadas.

10.10.6. Cronograma de implementación del Plan de Marketing - Año 1

Tabla 39

Cronograma de marketing por trimestre

Actividad	T1 (meses 1-3)	T2 (meses 4-6)	T3 (meses 7-9)	T4 (meses 10-12)
Enfoque	Lanzamiento y conocimiento	Adquisición acelerada	Fidelización y retención	Optimización y escala
Degustaciones	200/semana (intensivo)	100/semana	50/semana	25/semana (mantenimiento)
Pauta digital	conocimiento + tráfico	Conversiones	Retargeting	Lookalike audiencias
Influencers	3 alianzas iniciales	5 alianzas activas	8 alianzas activas	Renovación top 5
Promociones	20% off primera compra	Pack semanal lanzamiento	Programas referidos	Black Friday / Navidad
Meta clientes	98	195	335	476

Nota. Elaboración propia.

11. Análisis técnico

11.1. Análisis del producto (descripción del proceso para elaborar el producto o prestar el Servicio), materias primas a emplear y proveedores

El análisis técnico del producto Nearfood comprende la descripción detallada del paso a paso en la elaboración de las comidas orgánicas empacadas al vacío, la identificación y caracterización de las materias primas requeridas, y el establecimiento de relaciones estratégicas con proveedores que garanticen el suministro de ingredientes de alta calidad.

11.1.1. Descripción del proceso de elaboración del producto

La cadena productiva de Nearfood se estructura en once etapas diseñadas para garantizar inocuidad alimentaria, preservar propiedades nutricionales y mantener tiempos productivos competitivos. El flujo agregado por jornada de producción es de aproximadamente 6 horas para procesar 40 comidas, lo que implica que la capacidad operativa diaria con un equipo de cocina (chef + auxiliar) ronda las 80 unidades por turno. Esta cifra es crítica para validar las proyecciones de demanda.

El flujo se organiza en tres bloques: (a) preparación previa, que incluye recepción, inspección, almacenamiento y alistamiento, con una duración acumulada de 155 minutos por lote y donde se concentra el control de calidad de materias primas; (b) producción propiamente dicha, con cocción, enfriamiento rápido, ensamble, empacado al vacío y etiquetado, que totalizan 305 minutos por cada 40 unidades y donde se concentra el control de inocuidad alimentaria; y (c) almacenamiento del producto terminado y despacho, con 15 minutos adicionales por lote.

De este flujo, las etapas con mayor sensibilidad operativa son la cocción, el enfriamiento rápido y el empacado al vacío, descritas en detalle en el apartado siguiente como puntos críticos de control. Su correcta ejecución determina la vida útil del producto (7 días en refrigeración) y, por extensión, el modelo logístico de despacho semanal.

11.1.2. Descripción Detallada de Etapas Críticas

- Etapa 1: Recepción de Materias Primas.

La recepción constituye el primer punto crítico de control. Cada entrega es sometida a verificación rigurosa que incluye varios aspectos fundamentales. Primero se realiza la verificación documental de factura, remisión, certificado orgánico vigente y ficha técnica. Posteriormente se ejecuta el control de temperatura, donde los productos refrigerados deben llegar entre 0 y 4 grados Celsius, mientras que los congelados deben estar a menos 18 grados Celsius o menos.

La inspección visual verifica el estado físico del empaque, asegurando la ausencia de daños, contaminación o deterioro. También se realiza la verificación de peso, comprobando que el peso entregado coincida con el facturado con una tolerancia máxima del 2%. Finalmente, se realiza el registro de toda la información, documentando fecha, hora, proveedor, productos, cantidades y observaciones relevantes.

- Etapa 2: Alistamiento (Mise and Place).

El alistamiento comienza con el lavado y desinfección de vegetales y frutas utilizando solución de hipoclorito de sodio a 100 partes por millón durante 5 minutos. Para el pelado y corte se utilizan tablas diferenciadas por color: roja para carnes, amarilla para pollo, azul para pescados y verde para vegetales. En el porcionado, cada ingrediente se pesa según la ficha técnica del plato. Las proteínas que requieren marinado se preparan con anticipación, dejándolas entre 2 y 24 horas en refrigeración.

- Etapa 3: Cocción.

Nearfood emplea diversas técnicas según el ingrediente, incluyendo horneado (74 grados Celsius para aves y 63 grados Celsius para cerdo), salteado, cocción al vapor, hervido, sellado o grillado, sous vide (entre 54 y 74 grados Celsius) y estofado. Todas las proteínas se verifican con termómetro para garantizar que alcancen la temperatura interna de seguridad establecida según el FDA Food Code.

- Etapa 4: Enfriamiento Rápido.

Esta es un punto crítico de control para la inocuidad. Los alimentos cocidos deben pasar de 60 a 21 grados Celsius en máximo 2 horas, y de 21 a 4 grados Celsius en 4 horas adicionales, siguiendo la regla de 2-4 horas. Para lograrlo se utiliza un abatidor de temperatura que reduce la temperatura de 90 a 3 grados Celsius en menos de 90 minutos.

- Etapas 5-6: Ensamble, Empacado y Etiquetado.

El ensamble se realiza en área limpia y refrigerada a máximo 15 grados Celsius. La secuencia de armado es base de carbohidrato, seguida de proteína, vegetales y finalmente salsa. Cada comida se pesa buscando un objetivo de 400 a 500 gramos con una tolerancia de más o menos 5%. El empacado al vacío se realiza extrayendo el 99% del oxígeno utilizando una máquina de campana. La etiqueta cumple con la normativa INVIMA establecida en las Resoluciones 5109 de 2005 y 333 de 2011, incluyendo nombre, ingredientes, alérgenos, tabla nutricional, fechas, instrucciones de uso y datos del fabricante (Ministerio de Salud de Colombia, 2005; Ministerio de Protección Social de Colombia, 2011).

11.1.3. Especificaciones Técnicas del Empaque al Vacío

El material de las bolsas es nylon/polietileno coextruido de 70 micras. Las dimensiones son de 25 por 35 centímetros, con capacidad hasta 600 gramos. El nivel de vacío alcanza el 99% de extracción de oxígeno a menos 0.95 bar. El tipo de sellado es térmico doble de 5 milímetros de ancho, realizado a una temperatura entre 160 y 180 grados Celsius según el material. La permeabilidad al oxígeno es menor a 50 centímetros cúbicos por metro cuadrado en 24 horas a 23 grados Celsius y 0% de humedad relativa. Las bolsas son aptas para recalentamiento hasta 100 grados Celsius en baño maría o microondas, y cuentan con certificaciones FDA, EU 10/2011 y son libres de BPA.

11.1.4. Materias primas para emplear

Las materias primas constituyen el elemento diferenciador fundamental de Nearfood. Todos los ingredientes principales son de origen orgánico certificado, priorizando proveedores locales de Boyacá para garantizar frescura, apoyar la economía regional y reducir la huella de carbono.

Las materias primas se organizan en cinco grupos: proteínas (pollo, cerdo, res, trucha y huevos), carbohidratos (arroz integral, quinoa, papa criolla, leguminosas), vegetales (brócoli, zanahoria, espinaca, calabacín, pimentón, tomate, cebolla y ajo), grasas (aceite de oliva extra virgen y aceite de coco) y condimentos (sal marina, pimienta, hierbas frescas y especias secas). Todos los grupos cuentan con certificación orgánica y, con excepción del aceite de oliva (importado), los proveedores son locales de Boyacá. Esta decisión de abastecimiento tiene tres implicaciones estratégicas: reduce la huella logística y los tiempos de reposición; fortalece la narrativa de marca anclada al territorio; e introduce una dependencia de la oferta orgánica regional cuyo riesgo de discontinuidad se aborda en el apartado de proveedores.

11.1.5. Estimación de Requerimientos Semanales

Sobre una proyección de 378 comidas semanales (54 diarias en el primer año), el requerimiento agregado de materias primas asciende a \$2.879.400 semanales. El desglose es: proteínas (68 kg/\$1.496.000, 52% del costo), vegetales (57 kg/\$370.500, 13%), carbohidratos (45 kg/\$360.000, 12,5%), empaques (378 unidades/\$302.400, 10,5%), aceites y grasas (5,7 L/\$256.500, 9%), condimentos y hierbas frescas (\$94.000, 3%).

El costo unitario de materias primas es de \$7.617 por comida, equivalente al 29% del precio de venta promedio (\$26.000). Este margen bruto de 71% antes de costos operativos y comisiones de plataforma es saludable, pero conviene matizar dos puntos. Primero, la proteína concentra el 52% del costo de insumos, lo que convierte el precio del kilogramo proteico en la variable de mayor sensibilidad: un incremento del 15% en el costo de la proteína —escenario plausible ante volatilidad de mercado o pérdida de un proveedor— eleva el costo unitario a \$8.738 y reduce el margen bruto al 66%. Segundo, los precios indicados asumen el escalonado del segundo año cuando la operación negocia volúmenes mayores; en los primeros seis meses, con compras de menor volumen, el costo unitario podría ser entre 8% y 12% superior, lo que debe contemplarse en el flujo de caja inicial.

11.1.6. Proveedores

La selección de proveedores es estratégica para Nearfood. Se ha identificado un portafolio de proveedores que cumplen con certificación orgánica, capacidad de suministro, precios competitivos y ubicación favorable en Boyacá.

11.1.7. Criterios de Selección de Proveedores

La certificación orgánica representa el 25% de la evaluación y requiere que el proveedor cuente con certificación vigente de entidad acreditada como BCS, Ecocert, CERES o Control Union. La calidad del producto también representa el 25% y se evalúa analizando en las muestras la apariencia, frescura, sabor y cumplimiento de especificaciones.

El precio competitivo equivale al 15% y consiste en la comparación con el mercado para productos orgánicos de calidad equivalente. La capacidad de suministro también representa el 15% y evalúa si el volumen es suficiente para la demanda proyectada con margen de crecimiento del 50%. La ubicación geográfica constituye el 10% de la evaluación, dando preferencia a proveedores de Boyacá por la frescura y el apoyo a la economía local.

Las condiciones comerciales representan el 5% y evalúan términos de pago, frecuencia de entrega y política de devoluciones. Finalmente, la trazabilidad equivale al 5% y mide la capacidad de documentar el origen y acondicionamiento de cada lote.

11.1.8. Directorio de Proveedores Seleccionados

- AVSA S.A.S (MACPOLLO) NIT: 890.201.881-4 (Bogotá) cuenta con certificación BCS. Cumple con todos los requisitos sanitarios y de tratamiento de comestibles. Provee pollo, pechuga, muslo y huevos con entregas dos veces por semana.
- COMERCIALIZADORA DE CARNES IMPERIAL, NIT 900.937.295-2 (Bogotá): tiene certificación Ecocert y suministra res en lomo y cerdo en lomo dos veces por semana.
- DISTRITRUCHAS NIT 901.609.173-1 (Tunja): posee certificación CERES y entrega trucha fresca en filete dos veces por semana.
- LA PLACITA CAMPESINA (UNICENTRO) NIT 901.314.393-6 (Tunja): cuenta con certificación BCS y provee vegetales de hoja, brócoli, zanahoria y pimentón dos veces por semana.
- FINCA LA ESPERANZA VERDE (Ventaquemada): tiene certificación Ecocert y suministra papa criolla, pastusa, cebolla y ajo una vez por semana.

- HIERBAS AROMÁTICAS DEL VALLE (Tunja): está en curso de certificación y entrega romero, cilantro, albahaca y tomillo dos veces por semana.
- QUINOA ANDINA S.A.S. (Bogotá) está certificado con CERES y provee quinoa blanca, roja y tricolor quincenalmente.
- DISTRIBUIDORA GRANOS DEL CAMPO (Bogotá): posee certificación Control Union y suministra arroz integral, lentejas y frijoles cada quince días. Aceites Oliva Premium se localiza en Bogotá, maneja productos importados orgánicos y entrega aceite de oliva, coco y vinagres mensualmente.
- BOLSAS Y EMPAQUES S.A.S. (Bogotá): dispone de certificaciones FDA y EU, y provee bolsas al vacío y etiquetas quincenalmente.

11.1.9. Estrategia de Gestión de Proveedores

La estrategia incluye mantener proveedores alternativos, garantizando mínimo dos proveedores calificados por categoría crítica para situaciones de contingencia. Se establecen contratos de suministro por períodos de 6 a 12 meses con precios fijos, volúmenes garantizados y exclusividad territorial.

La evaluación periódica de calidad se realiza cada trimestre analizando los rechazos, puntualidad en las entregas y servicio al cliente. Se implementa un programa de desarrollo de proveedores brindando apoyo a pequeños productores de Boyacá para obtener su certificación orgánica. Adicionalmente, se realizan visitas de verificación anuales a las instalaciones de los proveedores principales para asegurar el cumplimiento de estándares de calidad y buenas prácticas.

11.2. Instalaciones

11.2.1. Macro localización

El factor demográfico resulta favorable para la ubicación de Nearfood en Tunja. La ciudad cuenta con una población de 187,286 habitantes, de los cuales el 95% reside en zona urbana (DANE, 2024). Del total poblacional, 140,956 son adultos mayores de 18 años, lo que representa un mercado potencial significativo. La ciudad presenta un crecimiento poblacional sostenido del 1.2% anual y se caracteriza por una marcada concentración de población objetivo en los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5, que corresponden al perfil de consumidor que busca Nearfood.

Desde el punto de vista económico, Tunja también presenta condiciones favorables. El PIB per cápita departamental es superior al promedio nacional, lo que indica una economía robusta. La ciudad registra una tasa de desempleo relativamente baja del 8.2%, lo que refleja estabilidad

laboral en la región. La presencia de entidades gubernamentales como la Gobernación, la Alcaldía y varios ministerios genera empleo estable y formal, mientras que el sector educativo, fortalecido por instituciones como la UPTC y diversas universidades privadas (Santo Tomas, Uniboyacá, Juan De Castellanos), contribuye a dinamizar la economía local y genera una población con mayor poder adquisitivo.

El análisis del mercado objetivo arroja resultados muy favorables para la instalación de Nearfood en Tunja. Se han identificado 18,500 personas que cumplen con el perfil de cliente potencial para la empresa. De acuerdo con una encuesta aplicada a 376 personas representativas de este segmento, el 65% expresó interés genuino en el concepto de comidas orgánicas empacadas al vacío. Adicionalmente, se destaca la ausencia de un competidor directo que ofrezca una propuesta orgánica certificada combinada con la tecnología de empaque al vacío, lo que representa una ventaja competitiva significativa para Nearfood.

La infraestructura vial de Tunja es favorable para las operaciones de distribución y entrega de productos. La ciudad cuenta con una red vial urbana en buen estado de mantenimiento, y sus avenidas principales permiten un desplazamiento rápido y eficiente. El tiempo máximo de recorrido de punta a punta de la ciudad es de apenas 25 minutos, lo que facilita enormemente la logística de entrega a domicilio. A diferencia de ciudades más grandes, Tunja no presenta problemas de congestión vehicular severa, lo que garantiza puntualidad en las entregas y reduce costos operativos de transporte.

El acceso a proveedores constituye uno de los factores más favorables para la localización en Tunja. Boyacá es un departamento con fuerte vocación agrícola y una producción orgánica en continuo crecimiento, alineada con las tendencias de consumo responsable. La proximidad geográfica es una ventaja clave, ya que los proveedores de proteínas, vegetales y lácteos orgánicos se encuentran a menos de 50 kilómetros de distancia, lo que garantiza la frescura de los ingredientes y reduce costos y tiempos de transporte. Además, la Central de Abastos Plaza De Mercado Del Sur está ubicada a solo 5 kilómetros del centro de la ciudad, facilitando el aprovisionamiento complementario cuando sea necesario.

Los servicios públicos en Tunja presentan condiciones favorables y confiables para el funcionamiento empresarial. La ciudad cuenta con una cobertura de acueducto del 99.8% y de energía eléctrica del 99.9%, prácticamente universales en la zona urbana. La cobertura de gas natural alcanza el 85% de la ciudad, suficiente para las zonas comerciales donde se ubicaría la

cocina de producción. Las tarifas de servicios públicos son inferiores a las de Bogotá en un promedio del 20%, lo que representa un ahorro operativo considerable. El servicio es confiable y no presenta interrupciones frecuentes, aspecto crítico cuando se manipulan comestibles que necesitan refrigeración constante.

La conectividad digital de Tunja es favorable y se alinea con el modelo de negocio digital de Nearfood. La cobertura de redes 4G y LTE alcanza el 95% en la zona urbana, garantizando que los clientes puedan acceder fácilmente a la plataforma de pedidos desde sus dispositivos móviles. Existe disponibilidad de fibra óptica en las zonas comerciales, lo que asegura una conexión rápida y estable para las operaciones administrativas y tecnológicas de la empresa. Adicionalmente, aplicaciones de delivery como Rappi y DiDi Food ya operan activamente en la ciudad, lo que indica un mercado familiarizado con el modelo de pedidos en línea y entregas a domicilio, y ofrece opciones de alianzas logísticas para complementar la flota propia de Nearfood.

Los costos operativos en Tunja son muy favorables en comparación con otras ciudades colombianas. Los arriendos comerciales son entre 40% y 50% menores que los de Bogotá para espacios equivalentes, lo que permite reducir significativamente uno de los gastos fijos más importantes. Los salarios base están acordes con el costo de vida regional, lo que permite ofrecer compensaciones competitivas y justas sin comprometer la rentabilidad del negocio. El menor costo de vida general en Tunja permite márgenes de operación más competitivos y flexibilidad en la estrategia de precios, haciendo viable ofrecer productos premium a precios accesibles para el mercado local.

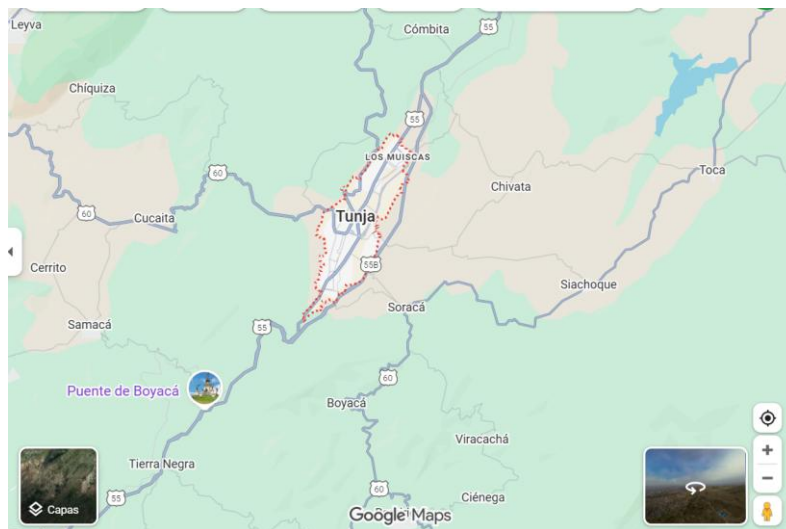
El clima de Tunja presenta características favorables para la operación de un negocio dentro de la industria alimentaria. La temperatura promedio de 13 grados Celsius es ideal para la preservación de alimentos frescos y productos perecederos. Esta condición climática reduce significativamente la necesidad de refrigeración intensiva durante el transporte y almacenamiento temporal, lo que se traduce en menores costos energéticos. De hecho, el clima seco con baja humedad relativa de la ciudad también contribuye a lo mencionado y reduce el riesgo de proliferación de microorganismos.

Finalmente, el aspecto normativo resulta favorable para el establecimiento de Nearfood en Tunja. El Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad permite el uso de suelo comercial e industrial ligero en múltiples zonas urbanas, ofreciendo variedad de opciones para ubicar la cocina de producción. No existen restricciones específicas para el funcionamiento de dark kitchens o

cocinas ocultas dedicadas exclusivamente a la producción para delivery, modelo operativo que adoptará Nearfood. Los trámites para la obtención de licencias de funcionamiento, permisos sanitarios y demás requisitos legales se pueden completar en tiempos razonables, sin las demoras burocráticas que caracterizan a ciudades más grandes, lo que acelera la puesta en marcha del negocio.

Figura 2

Ubicación Tunja



Nota. Tomado de (Google Maps, 2025).

11.2.2. Micro Localización

La micro localización determina el sitio específico dentro de la ciudad de Tunja donde se establecerá la Dark Kitchen de Nearfood, considerando factores operativos, logísticos, normativos y económicos que impactan directamente la eficiencia del negocio.

11.2.3. Zonas evaluadas y selección

Se evaluaron cuatro zonas potenciales en Tunja haciendo uso de una matriz de evaluación ponderada (tabla 42), que consideró ocho factores clave: centralidad geográfica (20%), costo de arriendo (18%), acceso vehicular (15%), disponibilidad de locales (12%), servicios públicos (12%), seguridad (10%), normatividad (8%) y proximidad a proveedores (5%).

La Zona Norte en el sector Santa Inés obtuvo el mayor puntaje con 8.35 sobre 10 puntos, seguida por la Zona Industrial (7.98), la Zona Universitaria (6.99) y el Centro Histórico (6.16). El Centro quedó descartado por sus altos costos de arriendo (3.5-5.0 millones mensuales) y severas

dificultades de acceso vehicular. La Zona Norte presenta arriendos competitivos de 1.8-2.5 millones mensuales, excelente conectividad vial y balance óptimo entre centralidad y costos operativos.

Tabla 40

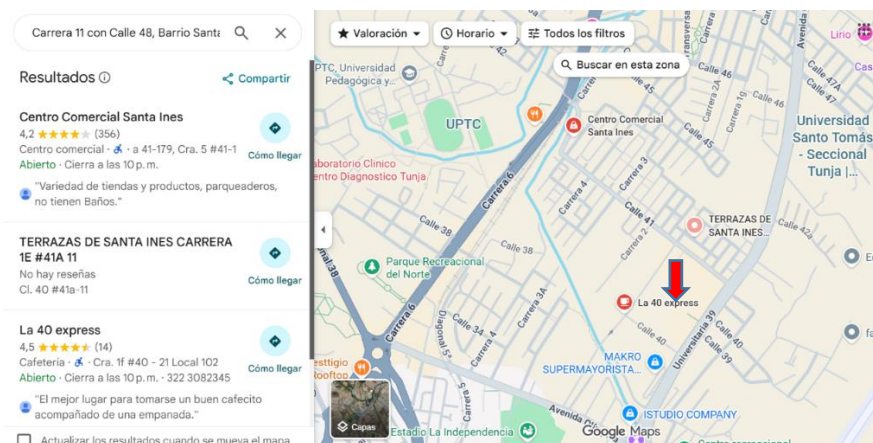
Matriz de ponderación

Factor	Peso	Z.Norte	Pond.	Centro	Pond.	Z.Univ.	Z.Indust.
Centralidad geográfica (tiempos entrega)	20%	9	1.80	8	1.60	7	1.00
Costo de arriendo	18%	8	1.44	4	0.72	8	1.62
Acceso vehicular y estacionamiento	15%	8	1.20	4	0.60	6	1.35
Disponibilidad de locales adecuados	12%	8	0.96	5	0.60	7	1.08
Servicios públicos (agua, gas, electricidad)	12%	9	1.08	9	1.08	8	0.96
Seguridad de la zona	10%	8	0.80	6	0.60	7	0.80
Normatividad uso de suelo	8%	9	0.72	7	0.56	8	0.72
Proximidad a proveedores	5%	7	0.35	8	0.40	6	0.45
Total Ponderado	100%		8.35		6.16	6.99	7.98

Nota. Elaboración propia.

- Ubicación Seleccionada: Barrio Santa Inés, Zona Norte

La dark kitchen se ubicará en Carrera 11 con Calle 48, Barrio Santa Inés, en un local comercial de primer piso de 80-100 m² con arriendo estimado de 2.0-2.5 millones mensuales. El inmueble cuenta con infraestructura completa: energía trifásica, gas natural, acueducto estrato 4 e internet de fibra óptica. Se encuentra a solo 200 metros de la Avenida Norte y a 4.5 km promedio ponderado de todas las zonas objetivo.

Figura 3*Localización de la Dark Kitchen*

Nota. Elaboración propia a partir de (Google Maps, 2025).

11.2.4. Factores clave de la ubicación

El norte de Tunja es una zona en auge comercial, especialmente tras la construcción del puente de la Calle 59 que conectó la Avenida Oriental con el norte. La presencia de las Universidades UPTC, Uniboyacá, Santo Tomas – Campus, atrae miles de estudiantes diariamente, mientras que el barrio Los Muisca se ha consolidado como polo comercial. El sector tiene población predominante de estratos 4-5 con alto poder adquisitivo, ideal para el mercado objetivo de Nearfood.

La zona cuenta con excelente accesibilidad vía la Avenida Universitaria y Avenida Norte, facilitando entregas rápidas a toda la ciudad. La presencia de múltiples colegios (Los Ángeles, Gimnasio Campestre, Gabriel García Márquez, entre otros) genera demanda adicional de padres de familia y docentes interesados en el consumo beneficioso para la salud.

11.3. Maquinaria y Equipo**11.3.1. Descripción de la maquinaria y el equipo para iniciar el proyecto**

Los equipos requeridos para la operación de Nearfood se clasifican en cinco categorías según su función en el ciclo productivo: equipos de cocción, equipos de refrigeración y conservación, equipos de empaque, equipos auxiliares de preparación, y mobiliario y utensilios. A continuación, se presenta el inventario detallado con especificaciones técnicas y costos.

Equipos de Cocción.

- Estufa industrial: Acero inoxidable 304, quemadores de 8.000 BTU c/u, válvulas de seguridad, base con repisa, gas propano/natural.

Figura 4

Estufa industrial



Nota. Tomado de (Joserrago, 2025).

- Horno: Capacidad 5 bandejas GN 1/1, temperatura 50-300°C, temporizador digital, acero inoxidable, 220V trifásico.

Figura 5

Horno



Nota. Tomado de (Joserrago, 2025)

- Plancha: Superficie lisa 60x40 cm, acero inoxidable 12mm espesor, termostato regulable, a gas.

Figura 6*Plancha*

Nota. Tomado de (Joserrago, 2025).

- Freidora industrial: Capacidad 15 litros, acero inoxidable, termostato 90-190°C, canastilla extraíble, a gas.

Figura 7*Freidora industrial*

Nota. Tomado de (Joserrago, 2025).

Tabla 41*Equipos de cocción requeridos*

Equipo	Especificaciones técnicas	Cant.	Precio unit.	Total
Estufa industrial 6 quemadores	Acero inoxidable 304, quemadores de 8.000 BTU c/u, válvulas de seguridad, base con repisa, gas propano/natural.	1	\$4.800.000	\$4.800.000
Horno de convección	Capacidad 5 bandejas GN 1/1, temperatura 50-300°C, temporizador digital, acero inoxidable, 220V trifásico.	1	\$8.500.000	\$8.500.000
Plancha asadora	Superficie lisa 60x40 cm, acero inoxidable 12mm espesor, termostato regulable, a gas.	1	\$1.800.000	\$1.800.000
Freidora industrial	Capacidad 15 litros, acero inoxidable, termostato 90-190°C, canastilla extraíble, a gas.	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Olla marmita basculante	Capacidad 40 litros, acero inoxidable, doble fondo para cocción uniforme, grifo de descarga.	1	\$3.200.000	\$3.200.000
Campana extractora	Acero inoxidable calibre 20, filtros de grasa lavables, motor de extracción 1 HP, iluminación LED.	1	\$3.500.000	\$3.500.000
Subtotal equipos de cocción				\$23.000.000

Nota. Elaboración propia. Refleja los precios que incluyen IVA de las cotizaciones diciembre 2025.

11.3.2. Equipos de refrigeración y conservación

Tabla 42

Equipos de refrigeración y conservación

Equipo	Especificaciones técnicas	Cant.	Precio unit.	Total
Refrigerador vertical 2 puertas	Capacidad 900 litros, temperatura 0-4°C, compresor Embraco, estantes ajustables, display digital	2	\$6.500.000	\$13.000.000
Congelador vertical	Capacidad 500 litros, temperatura -18°C a -22°C, sistema no frost, alarma de temperatura	1	\$5.800.000	\$5.800.000
Mesa refrigerada de trabajo	2 puertas, superficie acero inoxidable, dimensiones 150x70x85 cm, temperatura 0-4°C	1	\$7.200.000	\$7.200.000
Abatidor de temperatura	Capacidad 5 bandejas GN 1/1, enfriamiento 90°C a 3°C en 90 min, ciclo de congelación disponible	1	\$12.000.000	\$12.000.000
Termómetros digitales	Rango -50°C a 300°C, sonda de acero inoxidable, precisión $\pm 0.5^\circ\text{C}$, pantalla LCD	3	\$85.000	\$255.000
Subtotal refrigeración				\$38.255.000

Nota. Elaboración propia. Hace referencia a que el abatidor de temperatura es crítico para garantizar inocuidad en el enfriamiento rápido.

11.3.3. Equipos de empaque

Tabla 43

Equipos de empaque al vacío y etiquetado

Equipo	Especificaciones técnicas	Cant.	Precio unit.	Total
Empacadora al vacío de campana	Cámara 42x52x18 cm, barra de sellado 42 cm, bomba 20 m ³ /h, 99% extracción, ciclo automático.	1	\$8.500.000	\$8.500.000
Báscula digital de precisión	Capacidad 30 kg, precisión 1g, plataforma acero inoxidable 30x40 cm, display LED, batería recargable.	2	\$450.000	\$900.000
Impresora de etiquetas térmica	Resolución 203 DPI, ancho etiqueta hasta 108mm, velocidad 150mm/s, conexión USB/WiFi.	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Dispensador de etiquetas	Semiautomático, compatible con rollos hasta 200mm diámetro, sensor de etiqueta.	1	\$380.000	\$380.000
Selladora de bolsas manual	Barra de 40 cm, para respaldo en caso de falla de empackadora principal.	1	\$180.000	\$180.000
Subtotal empaque				\$11.160.000

Nota. Elaboración propia. Hace referencia a que la empackadora de campana permite procesar 3-4 bolsas por ciclo (90 segundos).

11.3.4. Equipos auxiliares de preparación

Tabla 44

Equipos auxiliares de preparación de alimentos

Equipo		Especificaciones Técnicas	Cant.	Precio Unit.	Total
Procesador alimentos industrial	de	Motor 1.5 HP, capacidad 4 litros, cuchillas intercambiables (corte, rallado, mezclado).	1	\$2.800.000	\$2.800.000
Licuada industrial		Motor 2 HP, vaso acero inoxidable 4 litros, cuchillas de alta resistencia, velocidad variable	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Batidora planetaria		Motor 1 HP, capacidad 20 litros, 3 velocidades, incluye gancho, paleta y batidor.	1	\$3.200.000	\$3.200.000
Peladora papas	de	Capacidad 8 kg por ciclo, motor 0.5 HP, tambor abrasivo, ciclo 2-3 minutos.	1	\$2.400.000	\$2.400.000
Cortadora vegetales	de	Manual con discos intercambiables, corte juliana, cubos, rodajas, acero inoxidable.	1	\$850.000	\$850.000
Lavaplatos industrial		Capacidad 30 canastas/hora, ciclo 2 minutos, bomba de drenaje, acero inoxidable.	1	\$9.500.000	\$9.500.000
Subtotal auxiliares					\$20.250.000

Nota. Elaboración propia.

11.3.5. Mobiliario y utensilios

Tabla 45

Mobiliario, utensilios y elementos complementarios

Elemento	Especificaciones	Cant.	Precio unit.	Total
Mesa de trabajo acero inoxidable	Dimensiones 200x70x90 cm, calibre 18, patas con niveladores, repisa inferior.	3	\$1.800.000	\$5.400.000
Estantería acero inoxidable	4 niveles, dimensiones 120x50x180 cm, capacidad 150 kg/nivel, desarmable.	4	\$650.000	\$2.600.000
Lavaplatos doble poceta	Acero inoxidable 304, dimensiones 140x60 cm, grifo mezclador, trampa de grasa.	1	\$1.400.000	\$1.400.000
Set de ollas industriales	Acero inoxidable, incluye 8, 15, 25 y 40 litros con tapas.	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Set de sartenes profesionales	Aluminio antiadherente reforzado, 20, 26, 30 y 36 cm diámetro.	2	\$580.000	\$1.160.000
Tablas de corte (set colores)	Polietileno alta densidad, 6 colores según protocolo HACCP, 50x30 cm.	2	\$280.000	\$560.000
Set de cuchillos profesionales	Acero inoxidable alemán, incluye chef, fileteador, puntilla, deshuesador, chaira.	2	\$450.000	\$900.000
Bandejas gastronorm GN	Acero inoxidable, surtido tamaños 1/1, 1/2, 1/3, 1/6 con tapas, 30 unidades.	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Utensilios varios	Cucharones, espátulas, pinzas, coladores, bowls, medidores, etc.	1	\$800.000	\$800.000
Contenedores plásticos (set)	Polycarbonato grado alimentario, varios tamaños con tapa, 40 unidades.	1	\$600.000	\$600.000
Extintor y botiquín	Extintor multipropósito 10 lb + botiquín tipo B según normativa.	1	\$350.000	\$350.000
Subtotal mobiliario				\$16.470.000

Nota. Elaboración propia.

11.3.6. Resumen de Inversión en Maquinaria y Equipo

Tabla 46

Resumen total de inversión en maquinaria y equipo

Categoría	Inversión	% del total
Equipos de cocción	\$23.000.000	21.1%
Equipos de refrigeración y conservación	\$38.255.000	35.1%
Equipos de empacado	\$11.160.000	10.2%
Equipos auxiliares de preparación	\$20.250.000	18.6%
Mobiliario y utensilios	\$16.470.000	15.1%
Total inversión maquinaria y equipo	\$109.135.000	100%

Nota. Elaboración propia. Hace referencia a que los equipos de refrigeración representan la mayor inversión debido a su importancia crítica en el modelo de negocio.

11.4. Descripción de los proveedores y condiciones de negociación

La selección de proveedores de maquinaria y equipo considera criterios de calidad, garantía, servicio postventa, disponibilidad de repuestos y condiciones de financiamiento. Se han identificado proveedores nacionales reconocidos en el sector de equipos para la industria alimentaria.

Tabla 47

Directorio de proveedores de maquinaria y equipo

Proveedor	Productos	Ubicación	Garantía	Servicio técnico
Industrias Haceb	Refrigeradores, congeladores, estufas	Medellín (distribuidor Tunja)	2 años	Red nacional, técnicos certificados
Equipos Joserrago	Equipos de cocción industrial, campanas	Bogotá	1 año	Visitas programadas Boyacá
CI Talsa	Empacadoras al vacío, procesadores	Bogotá	2 años	Asistencia remota + presencial

Proveedor	Productos	Ubicación	Garantía	Servicio técnico
Supernordico	Abatidores, refrigeración especializada	Bogotá	2 años	Técnicos especializados
Challenger	Lavaplatos industrial, estufas	Nacional (Bogotá)	1 año	Red de servicio nacional
Imusa Profesional	Ollas, sartenes, utensilios	Nacional	1 año	Reposición en distribuidores
Metalúrgicas Cruz	Mesas, estanterías, lavaplatos	Bogotá	1 año	Fabricación a medida
Brother Colombia	Impresora de etiquetas	Bogotá (distribuidor)	1 año	Soporte técnico telefónico

Nota. Elaboración propia. Refleja que todos los proveedores cuentan con experiencia comprobada en el sector gastronómico.

11.4.1. Condiciones de negociación obtenidas

Tabla 48

Condiciones comerciales negociadas con proveedores

Aspecto	Condición negociada
Forma de pago	50% anticipo + 50% contra entrega e instalación. Para compras >\$20M: 30% anticipo + 40% entrega + 30% a 60 días.
Descuento por volumen	8-12% de descuento por compra del paquete completo con un solo proveedor principal.
Garantía extendida	Extensión de garantía a 3 años para equipos críticos (refrigeradores, abatidor) con costo adicional de 5% sobre valor del equipo.
Instalación	Instalación incluida en equipos >\$3.000.000. Capacitación de operación incluida (2 horas por equipo).
Repuestos	Disponibilidad garantizada de repuestos por mínimo 10 años. Stock en Bogotá con envío 24-48 horas.
Servicio técnico	Tiempo de respuesta máximo 48 horas para visita técnica en Tunja. Soporte telefónico 24/7 para emergencias.

Aspecto	Condición negociada
Mantenimiento preventivo	Plan de mantenimiento anual disponible: \$2.500.000/año incluye 4 visitas + repuestos de desgaste.
Financiamiento	Línea de crédito directo a 12 meses con tasa del 1.5% mensual (equivalente ~19.5% EA). También aplican convenios con Bancóldex.

Nota. Elaboración propia. Hace referencia a las condiciones sujetas a negociación final al momento de la compra.

11.4.2. Necesidades y condiciones de mantenimiento

El plan de mantenimiento de Nearfood contempla acciones preventivas programadas y procedimientos de mantenimiento correctivo para garantizar la operación continua de los equipos, minimizar tiempos de inactividad y prolongar la vida útil de la maquinaria.

11.4.3. Plan de mantenimiento preventivo

Tabla 49

Programa de mantenimiento preventivo por equipo

Equipo		Frecuencia	Actividades	Responsable
Refrigeradores congeladores	y	Diario	Verificar temperatura, revisar sellos de puertas, limpiar superficies externas.	Auxiliar de cocina
		Semanal	Limpiar condensador con aire comprimido, verificar drenaje, revisar nivel de refrigerante (visual).	Chef / Auxiliar
		Trimestral	Servicio técnico: limpieza profunda de serpentín, verificación de compresor, ajuste de termostato.	Técnico externo
Estufa y horno		Diario	Limpieza de quemadores y superficies, verificar llama (color azul).	Auxiliar de cocina
		Mensual	Limpieza profunda de horno, verificar empaques de puerta, calibrar termostato.	Chef
		Semestral	Revisión de válvulas de gas, mangueras, conexiones. Ajuste de quemadores.	Técnico de gas certificado
Empacadora al vacío		Diario	Limpieza de cámara y barra de sellado, verificar nivel de aceite de bomba.	Operador empaque
		Mensual	Cambio de aceite de bomba de vacío, limpieza de filtros, verificar teflón de sellado.	Chef / Técnico
		Semestral	Servicio completo: revisión de bomba, cambio de empaques, calibración de vacío.	Técnico CI Talsa

Equipo		Frecuencia	Actividades	Responsable
Abatidor de temperatura		Semanal	Limpieza interior y exterior, verificar sonda de temperatura, revisar ventiladores.	Chef
		Trimestral	Limpieza de serpentín, verificación de compresor, calibración de ciclos.	Técnico externo
Campana extractora		Semanal	Lavado de filtros de grasa en lavavajillas o manualmente.	Auxiliar de cocina
		Trimestral	Limpieza de ductos, revisión de motor extractor, lubricación de partes móviles.	Técnico externo
Procesador/Licuadora		Diario	Lavado de vasos y cuchillas, secado completo.	Auxiliar de cocina
		Mensual	Verificar afilado de cuchillas, revisar empaques, lubricar ejes.	Chef

Nota. Elaboración propia. Refleja las actividades técnicas especializadas que requieren personal certificado por el fabricante.

11.4.4. Presupuesto anual de mantenimiento

Tabla 50

Presupuesto anual de mantenimiento

Concepto	Frecuencia	Costo anual
Contrato mantenimiento refrigeración (refrigeradores + congelador + abatidor)	4 visitas/año	\$3.200.000
Mantenimiento equipos de cocción (estufa, horno, plancha)	2 visitas/año	\$1.200.000

Concepto	Frecuencia	Costo anual
Servicio empacador al vacío	2 visitas/año	\$800.000
Limpieza profesional de campana y ductos	2 veces/año	\$600.000
Revisión certificada instalación de gas	1 vez/año	\$350.000
Repuestos y consumibles (aceites, filtros, empaques, teflón)	Según necesidad	\$1.500.000
Fondo para reparaciones correctivas imprevistas	Contingencia	\$2.000.000
Total presupuesto anual mantenimiento		\$9.650.000
Presupuesto mensual promedio		\$804.167

Nota. Elaboración propia. Hace referencia a que el presupuesto representa aproximadamente el 8.8% de la inversión inicial en equipos.

La inversión inicial en maquinaria y equipo es elevada para el sector, pero coherente con un modelo que apuesta por procesamiento propio en lugar de tercerizar la cocción y el empaque. Tres equipos concentran el riesgo de inversión: el abatidor de temperatura (\$12.000.000), el horno de convección (\$8.500.000) y la máquina de empaque al vacío. La criticidad operativa de estos equipos justifica contratar contratos de mantenimiento preventivo con respuesta en 48 horas, dado que una avería en cualquiera de ellos paraliza la operación productiva. Una alternativa para reducir la inversión inicial es el leasing operativo del abatidor y del horno, opción que se descarta en este plan al validar que los flujos esperados del año 1 cubren la depreciación; sin embargo, conviene retomarla si el escenario pesimista del análisis de sensibilidad se materializa.

11.5. Distribución de planta

El diseño de la distribución de planta para Nearfood aplica el método de planeación sistemática de distribución —Systematic Layout Planning, SLP— de Muther (1968), seleccionado por su pertinencia para instalaciones productivas pequeñas con flujo secuencial de materiales. El análisis de los tiempos productivos por etapa se apoya, a su vez, en los principios de ingeniería de métodos de Niebel y Freivalds (2014), que orientan la definición de estándares de tiempo y la identificación de cuellos de botella en procesos de transformación alimentaria.

11.5.1. Planos de distribución

Figura 8
Planos de distribución



Nota. Plano de distribución de planta generado con apoyo de herramientas de inteligencia artificial (Claude, Anthropic, 2025) como recurso de visualización académica. Las dimensiones son referenciales y corresponden a la propuesta funcional descrita en el presente estudio. Elaboración propia con asistencia de IA.

11.5.2. Diagramas de procesos

Figura 9

Diagrama de procesos – símbolos

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante?
SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operación con teclado. Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Tarjeta perforadora. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.		Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.		Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para promocionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ello.
NOTA: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.			

Nota. Tomado de ISO (1985).

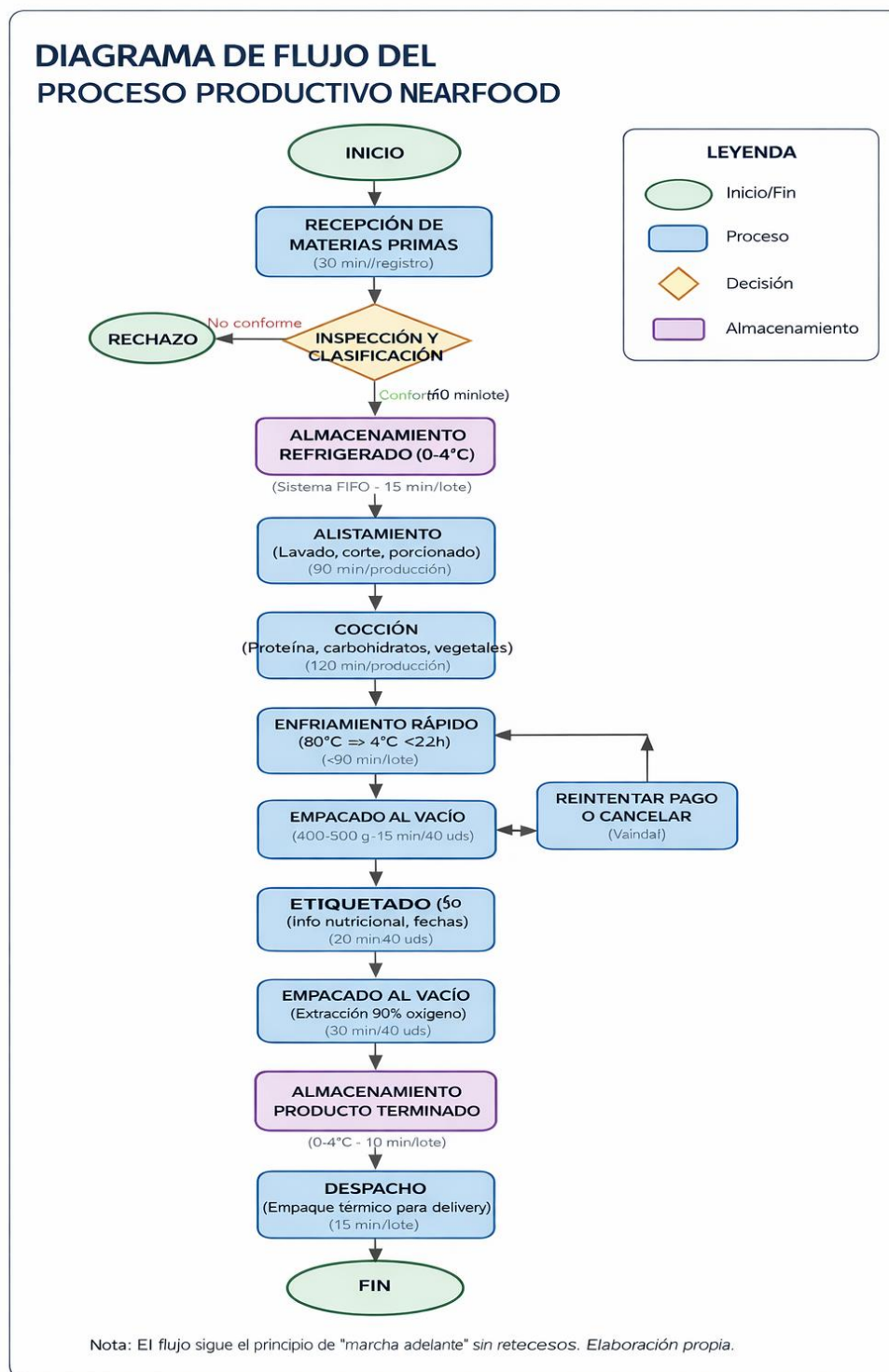
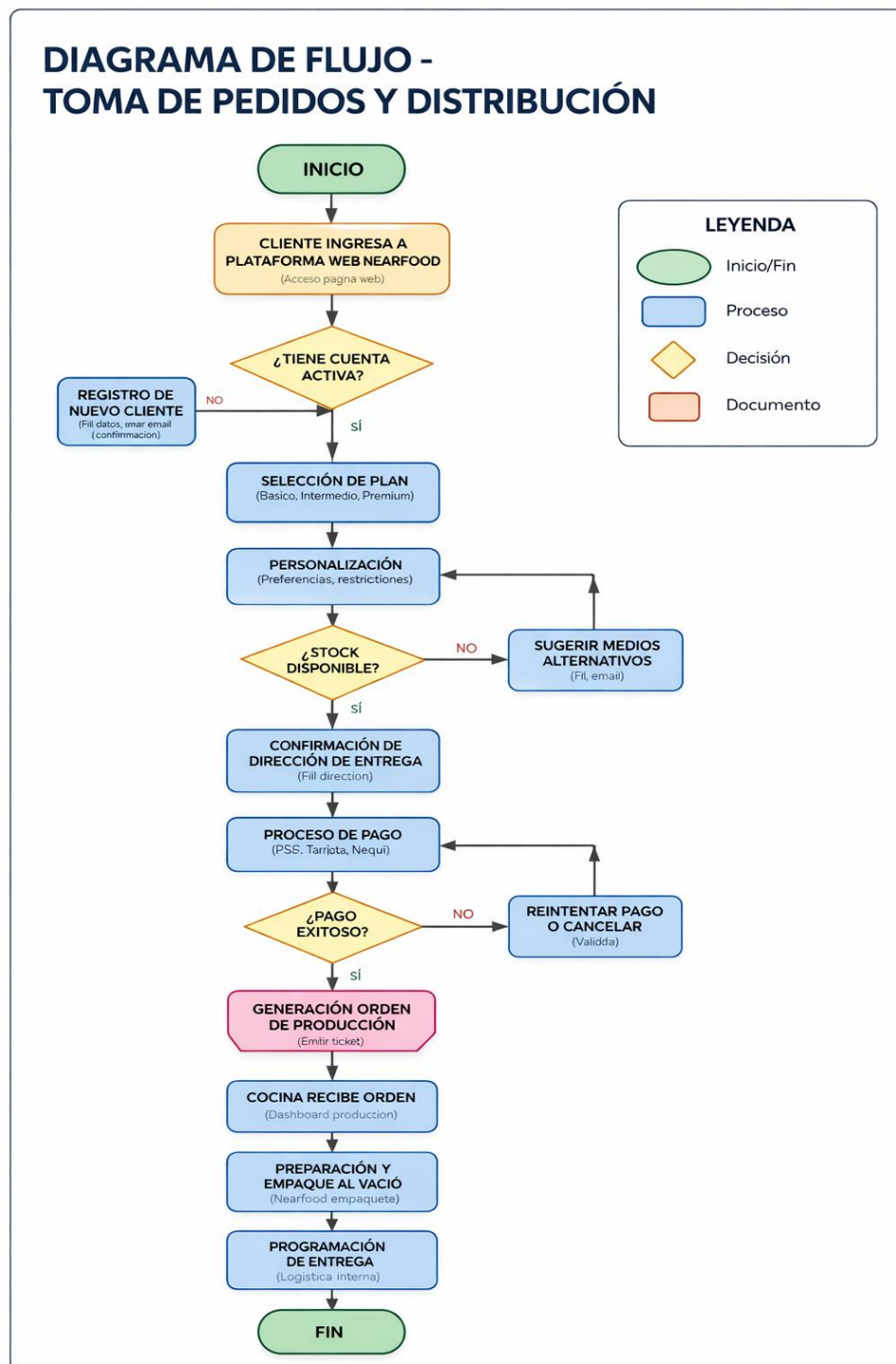
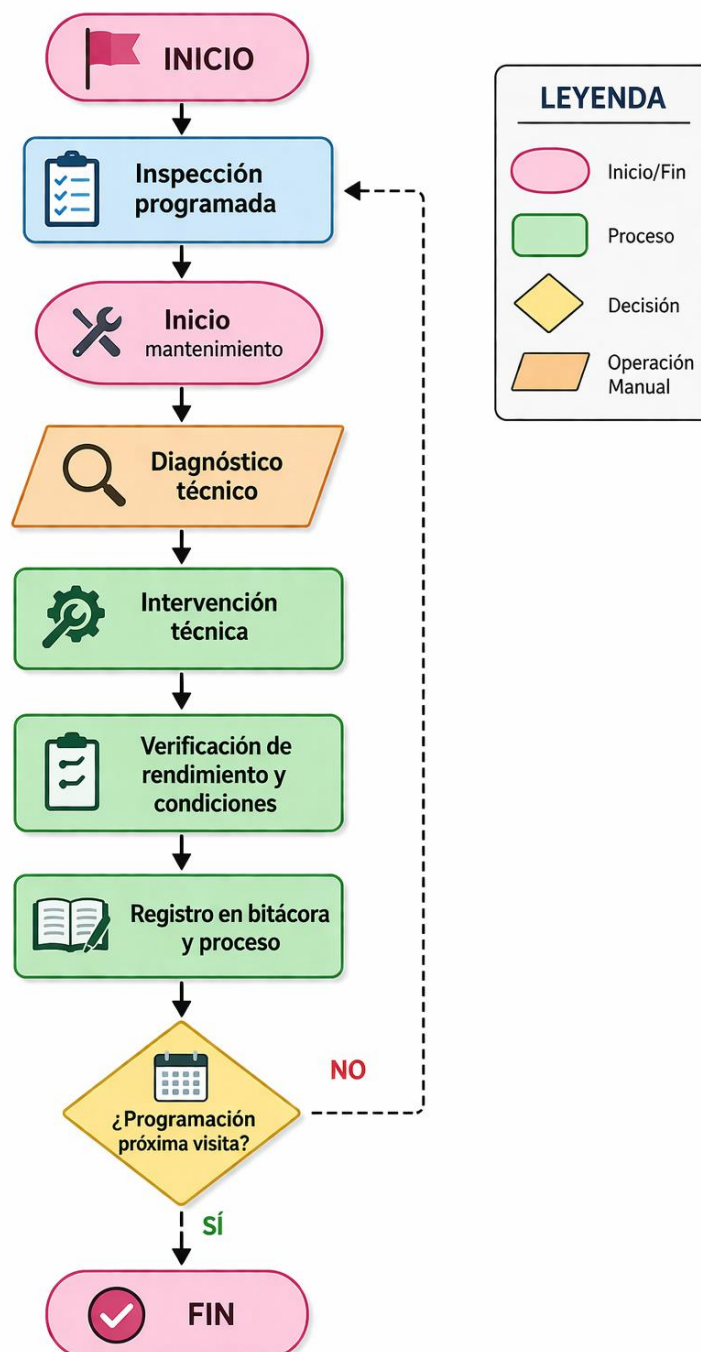
Figura 10*Diagrama del proceso productivo**Nota. Elaboración propia.*

Figura 11

Diagrama de procesos – Toma de pedidos y distribución



Nota. Elaboración propia con base en (American Society of Mechanical Engineers [ASME], 2020).

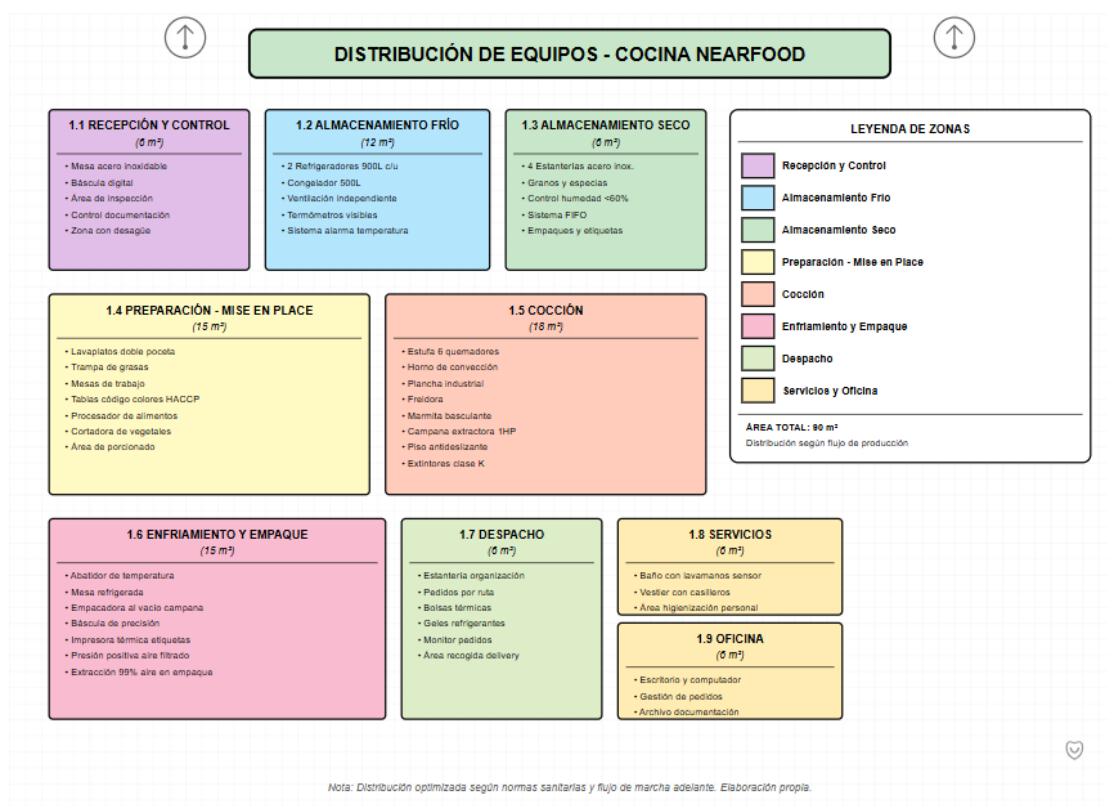
Figura 12*Diagrama de procesos -Mantenimiento a equipos de cocina*

Nota. Elaboración propia con base en (American Society of Mechanical Engineers [ASME], 2020).

11.5.3. Distribución de equipos

Figura 13

Distribución del proyecto



Nota. Elaboración propia.

- Zona 1: Recepción y Control (6 m²)**

Ubicada junto a la entrada de proveedores, esta zona es el primer punto de contacto con las materias primas. Cuenta con una mesa de acero inoxidable para inspección visual y organoléptica, báscula digital para verificación de pesos, y espacio para documentación de entregas. El piso tiene pendiente hacia un desagüe para facilitar limpieza. La zona está físicamente separada del resto de la cocina división parcial que impide el paso de contaminantes.

- Zona 2: Almacenamiento Frío (12 m²)**

Alberga los dos refrigeradores verticales de 900 litros cada uno (uno para materias primas, otro para producto terminado) y el congelador de 500 litros. La zona tiene ventilación independiente para disipar el calor de los compresores. Los equipos están separados 15 cm de las

paredes para permitir circulación de aire. Cuenta con termómetros visibles y sistema de alarma de temperatura. El acceso es restringido para mantener la cadena de frío.

- Zona 3: Almacenamiento Seco (6 m²)

Espacio con cuatro estanterías de acero inoxidable para almacenar granos (arroz, quinoa, lentejas), especias, aceites, vinagres, empaques de vacío y etiquetas. El área tiene control de humedad (máximo 60%) y temperatura ambiente controlada. Los productos se organizan según sistema FIFO con etiquetas de fecha de ingreso. El nivel más bajo de las estanterías está a 15 cm del suelo según normativa sanitaria.

- Zona 4: Preparación - Mise en Place (15 m²)

Zona donde se realizan todas las operaciones previas a la cocción: lavado y desinfección de vegetales en el lavaplatos doble poceta con trampa de grasas, pelado y corte en las mesas de trabajo con tablas de colores diferenciadas según protocolo HACCP, transformación mecánica de ingredientes y cortadora de vegetales, y porcionado según fichas técnicas de cada receta. Esta zona tiene el mayor tráfico de personal y materiales.

- Zona 5: Cocción (18 m²)

Centro neurálgico de la producción, alberga todos los equipos de cocción: estufa de 6 quemadores para preparaciones múltiples simultáneas, horno de convección para asados y gratinados, plancha para proteínas selladas, freidora para preparaciones específicas, y marmita basculante para grandes volúmenes de granos y legumbres. La campana extractora de 1 HP cubre toda la línea de cocción. El piso es antideslizante y resistente a altas temperaturas. Hay extintores clase K a 3 metros máximo de los equipos.

- Zona 6: Enfriamiento y Empaque (15 m²)

Zona limpia donde el producto cocido se transforma en producto terminado. El abatidor de temperatura reduce rápidamente la temperatura de los alimentos, la mesa refrigerada mantiene los componentes fríos durante el ensamble, y la empacadora al vacío de campana sella las comidas extrayendo el 99% del aire. La báscula de precisión verifica el peso de cada porción y la impresora térmica genera las etiquetas con toda la información normativa. Esta zona tiene presión positiva de aire filtrado para prevenir contaminación.

- Zona 7: Despacho (6 m²)

Área de salida de producto terminado ubicada junto a la puerta de despacho. Cuenta con estantería para organizar pedidos por ruta de entrega, stock de bolsas térmicas para transporte,

geles refrigerantes congelados, y espacio para que los domiciliarios recojan sus pedidos sin ingresar a las zonas de producción. Un monitor muestra los pedidos pendientes y su estado.

- Zonas 8 y 9: Servicios y Oficina (12 m²)

La zona de servicios incluye baño completo con sanitario y lavamanos con sensor (sin contacto), vestier con casilleros metálicos para el personal, y lavamanos adicional con jabón antibacterial, gel desinfectante y toallas desechables para higienización antes de ingresar a producción. La oficina administrativa es un espacio compacto con escritorio, computador para gestión de pedidos, impresora y archivador para documentación. Ambas zonas están separadas de las áreas de producción.

11.5.4. Logística básica (almacenamiento, manejo de inventarios, condiciones de seguridad y bienestar)

Tabla 51

Especificaciones de almacenamiento por tipo de producto

Tipo producto	Temp.	Humedad	Ubicación	Capacidad	Rotación
Carnes frescas (pollo, res, cerdo)	0°C a 2°C	85-90%	Refrigerador 1 - estante inferior	30 kg	FIFO (3 días máx)
Pescados y mariscos	-1°C a 1°C	95-100%	Refrigerador 1 - con hielo	10 kg	FIFO (2 días máx)
Vegetales y frutas	2°C a 6°C	90-95%	Refrigerador 1 - estantes medios	40 kg	FIFO (5 días máx)
Lácteos y huevos	2°C a 4°C	N/A	Refrigerador 1 - estante superior	15 kg	FIFO (7 días máx)
Producto terminado	0°C a 4°C	N/A	Refrigerador 2 - exclusivo PT ²	200 uds	FEFO ³ 3 (7 días vida)

² PT: Producto Terminado.

³ FEFO: First Expired, First Out.

Tipo producto	Temp.	Humedad	Ubicación	Capacidad	Rotación
Congelados (reserva)	-18°C a 22°C	N/A	Congelador	80 kg	FIFO 4 (30 días)
Granos cereales	y 15°C a 20°C	<60%	Estantería almacén seco	50 kg	FIFO (60 días)
Especias condimentos	y 15°C a 20°C	<60%	Estantería almacén seco	10 kg	FIFO (90 días)
Aceites vinagres	y 15°C a 20°C	N/A	Estantería almacén seco	20 L	FIFO (180 días)
Empaques etiquetas	y Ambiente	<70%	Estantería almacén seco	2.000 uds	FIFO (sin límite)

Nota. Elaboración propia.

11.5.5. Manejo de inventarios

Nearfood implementará un sistema de gestión de inventarios basado en las siguientes políticas y herramientas:

Tabla 52

Políticas de manejo de inventarios

Aspecto	Política	Implementación
Sistema de control	Inventario perpetuo con conteo cíclico.	Registro en tiempo real de entradas y salidas en hoja de cálculo/software. Conteo físico semanal de perecederos, quincenal de secos.
Punto de reorden	Stock mínimo de 3 días de operación.	Alertas automáticas cuando inventario alcanza nivel mínimo. Pedido inmediato a proveedor.
Stock de seguridad	20% adicional sobre consumo promedio.	Colchón para absorber variaciones de demanda o retrasos de proveedores.

⁴ FIFO: First In, First Out.

Aspecto	Política	Implementación
Frecuencia de pedidos	Variable según tipo de producto.	Perecederos: 2-3 veces/semana. Secos: quincenal. Empaques: mensual.
Valoración de inventario	Costo promedio ponderado.	Actualización del costo unitario con cada compra para costeo de recetas.
Control de mermas	Meta: <3% de materia prima.	Registro diario de desperdicios. Análisis mensual de causas. Plan de acción correctiva.
Trazabilidad	Lote de producción por fecha.	Cada lote de producto terminado vinculado a lotes de MP 5 utilizados. Código: AAAMMDD-##

Nota. Elaboración propia.

Tabla 53

Niveles de inventario por producto principal

Producto	Consumo diario	Stock mín.	Stock seg.	Punto reorden	Stock máx.
Pollo (pechuga)	10 kg	30 kg	6 kg	36 kg	50 kg
Carne de res	5 kg	15 kg	3 kg	18 kg	25 kg
Vegetales variados	15 kg	45 kg	9 kg	54 kg	75 kg
Arroz/Quinoa	8 kg	24 kg	5 kg	29 kg	50 kg
Bolsas empaque vacío	60 uds	180 uds	36 uds	216 uds	500 uds

Nota. Elaboración propia. Refleja una proyección de 54 comidas/día promedio Año 1.

⁵ MP: Materia Prima.

11.5.6. Condiciones de seguridad industrial

Tabla 54

Medidas de seguridad industrial implementadas

Riesgo	Medida de control	Elemento/equipo	Responsable
Incendio	Extintores clase K (grasas) y ABC ubicados a máx. 3m de equipos de fuego.	2 extintores 10 lb c/u	Chef / Todos
	Sistema de supresión en campana extractora.	Sistema automático	Técnico externo
	Detectores de humo en techo de cocina.	2 detectores	Administrador
Quemaduras	Guantes térmicos obligatorios para manejo de equipos calientes.	4 pares guantes	Chef / Auxiliares
	Señalización de superficies calientes.	Stickers de advertencia	Administrador
Cortes	Guantes de malla metálica para corte de carnes.	2 guantes malla	Auxiliares
	Cuchillos con filo adecuado (cuchillo sin filo es más peligroso).	Chaira para afilado	Chef
	Porta-cuchillos magnético (nunca en cajones).	2 barras magnéticas	Todos
Caídas	Pisos antideslizantes en toda la cocina.	Piso epóxico anti desliz.	Mantenimiento
	Limpieza inmediata de derrames	Trapeador disponible	Todos
	Calzado antideslizante obligatorio.	Calzado de dotación	Todos
Eléctrico	Conexiones a tierra en todos los equipos.	Sistema eléctrico certif.	Técnico
	Interruptores diferenciales (GFCI) en zonas húmedas.	Breakers GFCI	Técnico

Riesgo	Medida de control	Elemento/equipo	Responsable
Ergonómico	Altura de mesas de trabajo 90 cm, pausas activas cada 2 horas.	Tapetes anti fatiga	Chef / Todos
Fuga de gas	Detector de gas con alarma sonora, válvula de corte general accesible.	Detector + válvula	Chef

Nota. Elaboración propia. Hace referencia a las medidas establecidas en la resolución 2400 de 1979 y la normativa de seguridad industrial (Ministerio del Trabajo, 1979).

11.5.7. Elementos de protección personal (EPP)

Tabla 55

Dotación de elementos de protección personal

Elemento	Especificación	Cantidad/ persona	Reposición	Costo Unit.
Uniforme de cocina	Chaqueta blanca manga larga, pantalón a cuadros, tela antifuído.	3 uniformes	Anual	\$120.000
Delantal impermeable	PVC blanco, largo hasta rodillas, con peto.	2 delantales	Semestral	\$35.000
Gorro o cofia	Malla de tela cubre todo el cabello, desechable o lavable.	Caja 100 uds	Mensual	\$25.000
Tapabocas	Desechable de 3 capas o reutilizable de tela.	Caja 50 uds	Mensual	\$15.000
Calzado de seguridad	Bota blanca antideslizante, puntera reforzada, impermeable.	2 pares	Anual	\$85.000
Guantes de látex/nitrilo	Desechables, talla según usuario, libres de polvo.	Caja 100 uds	Mensual	\$35.000
Guantes térmicos	Resistentes hasta 250°C, palma antideslizante.	1 par	Semestral	\$45.000
Guante de malla metálica	Acero inoxidable, anticorte nivel 5.	1 guante	Anual	\$80.000

Nota. Elaboración propia. Dotación referenciada en el Código Sustantivo del Trabajo Art. 230 (Congreso de la República de Colombia, 1951).

11.6. Plan de producción

El plan de producción de Nearfood establece las proyecciones de volumen de producción, los costos asociados, el plan de compras de materias primas y los sistemas de control de calidad que garantizarán la consistencia y seguridad del producto. Este plan se fundamenta en la demanda proyectada del estudio de mercado y la capacidad instalada definida en el análisis técnico.

11.6.1. Presupuesto de producción en Unidades

El presupuesto de producción se basa en la demanda proyectada del mercado objetivo, considerando una penetración gradual que inicia con el 5.5% del mercado potencial calificado (SAM) en el primer año y crece hasta alcanzar aproximadamente el 30% en el quinto año. Se considera un factor de estacionalidad que refleja variaciones en la demanda durante el año.

11.6.1.1. Supuestos de proyección. Mercado potencial calificado (SAM): 5.951 personas en Tunja con perfil Nearfood. Frecuencia de compra promedio: 3.2 comidas/semana por cliente activo. Tasa de penetración: Año 1: 5.5%, Año 2: 10%, Año 3: 16%, Año 4: 23%, Año 5: 30%. Capacidad instalada máxima: 80 comidas/día (1 turno), escalable a 160 comidas/día (2 turnos). Días de operación: 312 días/año (6 días/semana, 52 semanas).

Tabla 56

Proyección de producción anual en Unidades (Años 1-5)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de penetración SAM	5.5%	10%	16%	23%	30%
Clientes activos estimados	327	595	952	1.369	1.785
Comidas/semana promedio	378	680	1.089	1.566	2.042
Comidas/día promedio	54	97	156	224	292
% Utilización capacidad (80/día)	68%	121%	195%	280%	365%
Producción anual (unidades)	16.848	30.264	48.672	69.888	91.104

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento vs año anterior	-	79.6%	60.8%	43.6%	30.4%

Nota. Elaboración propia. A partir del Año 2 se requiere ampliar a 2 turnos o contratar personal adicional.

11.6.1.2. Estacionalidad de la demanda. Se considera un factor de estacionalidad mensual basado en patrones de consumo de ítems saludables. Enero presenta un pico por propósitos de año nuevo, mientras que diciembre muestra una leve reducción por temporada festiva.

Tabla 57

Factor de estacionalidad mensual y producción - Año 1

Mes	Factor	Días Oper.	Comidas/Día	Producción	Acumulado
Enero	1.15	26	62	1.612	1.612
Febrero	1.08	24	58	1.392	3.004
Marzo	1.02	26	55	1.430	4.434
Abril	0.98	26	53	1.378	5.812
Mayo	1.00	26	54	1.404	7.216
Junio	0.98	26	53	1.378	8.594
Julio	0.95	26	51	1.326	9.920
Agosto	1.00	26	54	1.404	11.324
Septiembre	1.02	26	55	1.430	12.754
Octubre	1.00	26	54	1.404	14.158
Noviembre	0.98	26	53	1.378	15.536
Diciembre	0.88	24	48	1.152	16.688
Total año 1	Prom: 1.0	308	Prom: 54	16.688	-

Nota. Elaboración propia. Diferencia mínima con proyección de 16.848 por redondeos. Factor >1 indica temporada alta, <1 temporada baja.

11.7. Presupuesto del costo de producción

El costo de producción se compone de tres elementos: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación (CIF). El análisis se presenta de forma unitaria y proyectada para los cinco años del horizonte del proyecto.

11.7.1. Costo de materia prima directa

Tabla 58

Costo de materia prima directa por unidad

Componente		Cantidad	Unidad	Costo unit.	Costo total
Proteína (pollo/res/cerdo/trucha)	principal	180	gramos	\$22.000/kg	\$3.960
Carbohidrato (arroz/quinoa/papa)	base	120	gramos	\$8.000/kg	\$960
Vegetales variados		150	gramos	\$6.500/kg	\$975
Aceites y grasas (oliva, coco)		15	ml	\$45.000/L	\$675
Condimentos y especias		5	gramos	\$35.000/kg	\$175
Hierbas frescas		3	gramos	\$25.000/kg	\$75
Empaque (bolsa vacía + etiqueta)		1	unidad	\$800	\$800
Costo materia prima por unidad					\$7.620

Nota. Elaboración propia. Precios de materias primas orgánicas certificadas. Se utilizará \$7.617 redondeado.

11.7.2. Costo de mano de obra directa

La mano de obra directa está compuesta por el chef principal y el auxiliar de cocina, quienes participan directamente en la elaboración de las comidas. Los salarios se calculan con base en el Salario Mínimo Legal Vigente (SMLV) 2025 de \$1.423.500.

Tabla 59*Costo de mano de obra directa mensual - Año 1*

Concepto	Chef (1.8 SMLV)	Auxiliar (1 SMLV)	Total mes	% Sobre salario
Salario básico	\$2.562.300	\$1.423.500	\$3.985.800	100%
Auxilio de transporte	\$200.000	\$200.000	\$400.000	-
Salud (8.5% empleador)	\$217.796	\$120.998	\$338.794	8.5%
Pensión (12% empleador)	\$307.476	\$170.820	\$478.296	12%
ARL (Riesgo III: 2.436%)	\$62.417	\$34.676	\$97.093	2.44%
Caja de compensación (4%)	\$102.492	\$56.940	\$159.432	4%
Prima de servicios (8.33%)	\$230.044	\$135.319	\$365.363	8.33%
Cesantías (8.33%)	\$230.044	\$135.319	\$365.363	8.33%
Intereses sobre cesantías (1%)	\$27.605	\$16.238	\$43.843	1%
Vacaciones (4.17%)	\$106.848	\$59.360	\$166.208	4.17%
Dotación (provisión mensual)	\$50.000	\$50.000	\$100.000	-
Costo total mod mensual	\$4.097.022	\$2.403.170	\$6.500.192	~52% adicional
Costo total mod anual	\$49.164.264	\$28.838.040	\$78.002.304	

Nota. Elaboración propia. SMLV 2025: \$1.423.500. Factor prestacional aproximado: 52% sobre salario básico.

11.7.3. Costos indirectos de fabricación (CIF)

Tabla 60

Costos indirectos de fabricación mensuales - Año 1

Concepto	Costo mensual	Costo anual	% del CIF
Arriendo de local	\$2.200.000	\$26.400.000	36.9%
Servicios públicos (agua, luz, gas)	\$850.000	\$10.200.000	14.3%
Internet y telefonía	\$150.000	\$1.800.000	2.5%
Mantenimiento de equipos	\$804.167	\$9.650.000	13.5%
Depreciación de equipos (10 años)	\$909.458	\$10.913.500	15.3%
Seguro de equipos y local	\$180.000	\$2.160.000	3.0%
Elementos de aseo y limpieza	\$200.000	\$2.400.000	3.4%
Gas propano/natural adicional	\$300.000	\$3.600.000	5.0%
Aceite bomba de vacío y consumibles	\$100.000	\$1.200.000	1.7%
Utensilios de reposición	\$150.000	\$1.800.000	2.5%
Uniformes y EPP (provisión)	\$120.000	\$1.440.000	2.0%
Total CIF mensual	\$5.963.625	\$71.563.500	100%

Nota. Elaboración propia. Depreciación calculada método línea recta sobre inversión de \$109.135.000 a 10 años.

11.7.4. Resumen del costo de producción

Tabla 61

Resumen del costo de producción Año 1

Elemento del costo	Costo anual	% del total	Costo/unidad
Materia Prima Directa (16.848 uds × \$7.617)	\$128.321.016	46.2%	\$7.617
Mano de Obra Directa (Chef + Auxiliar)	\$78.002.304	28.1%	\$4.630
Costos Indirectos de Fabricación	\$71.563.500	25.7%	\$4.248
Costo total de producción	\$277.886.820	100%	\$16.495

Nota. Elaboración propia. Costo unitario de producción: \$16.495. Con precio de venta de \$26.000, margen bruto: \$9.505 (36.6%).

Tabla 62

Proyección del Costo de Producción Total (Años 1-5)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción (unidades)	16.848	30.264	48.672	69.888	91.104
Materia Prima (\$M)	\$128.3	\$242.2	\$408.9	\$616.8	\$843.7
Mano Obra Directa (\$M)	\$78.0	\$156.0	\$234.0	\$312.0	\$390.0
CIF (\$M)	\$71.6	\$85.9	\$103.1	\$123.7	\$148.4
COSTO TOTAL (\$M)	\$277.9	\$484.1	\$746.0	\$1.052.5	\$1.382.1
Costo Unitario	\$16.495	\$15.996	\$15.326	\$15.060	\$15.170

Nota. Elaboración propia. Cifras en millones de pesos (\$M). Se incluye incremento salarial del 5% anual y ajuste del 4% anual en MP y CIF por inflación. MOD se duplica desde Año 2 por segundo turno.

11.8. Plan de compras

El plan de compras de Nearfood se estructura de manera semanal para minimizar pérdidas por vencimiento de productos perecederos, optimizar el flujo de caja y garantizar la frescura de los ingredientes. Se consideran políticas diferenciadas según el tipo de producto.

11.8.1. Políticas de compras

- Perecederos (carne, vegetales, lácteos): Compras 2-3 veces por semana, cantidad para 23 días de operación máximo.
- Semi perecederos (granos, aceites): Compras quincenales, stock para 15-20 días.
- No perecederos (empaques, especias secas): Compras mensuales, stock para 30-45 días. Condiciones de pago: Perecederos contra entrega, semi perecederos y empaques a 15-30 días según proveedor.
- Evaluación continua de proveedores y precios para optimizar costos manteniendo calidad orgánica.

Tabla 63

Plan de compras semanal - Año 1 (378 comidas/semana)

Concepto	Cant. / sem	Unid.	\$/Unid	Total / sem	Frecuencia	Pago
Proteínas					Total	\$1.496.000
Pechuga de pollo orgánica	40	kg	\$20.000	\$800.000	Mar-Vie	Contado
Lomo de res orgánico	15	kg	\$28.000	\$420.000	Mar-Vie	Contado
Lomo de cerdo orgánico	10	kg	\$18.000	\$180.000	Mar-Vie	Contado
Trucha fresca	3	kg	\$32.000	\$96.000	Viernes	Contado
Vegetales					Total	\$370.500
Vegetales hoja (espinaca, etc.)	15	kg	\$7.000	\$105.000	Lun-Jue	Contado
Brócoli, zanahoria, calabacín	25	kg	\$6.000	\$150.000	Lun-Jue	Contado
Pimentón, tomate	12	kg	\$5.500	\$66.000	Lun-Jue	Contado
Cebolla, ajo, papa	10	kg	\$4.950	\$49.500	Lunes	Contado
Granos y cereales					Total	\$360.000
Arroz integral orgánico	25	kg	\$7.000	\$175.000	Quincenal	15 días

Quinoa orgánica	15	kg	\$12.000	\$180.000	Quincenal	15 días
Lentejas, frijoles	5	kg	\$6.000	\$30.000*	Quincenal	15 días
Aceites y condimentos				Total	\$350.500	
Aceite de oliva extra virgen	4	L	\$50.000	\$200.000	Mensual	30 días
Aceite de coco	2	L	\$35.000	\$70.000*	Mensual	30 días
Especias y condimentos	2	kg	\$35.000	\$70.000*	Mensual	30 días
Hierbas frescas	1.5	kg	\$25.000	\$37.500	Mar-Vie	Contado
Empaques				Total	\$302.400	
Bolsas para vacío	400	uds	\$600	\$240.000	Quincenal	15 días
Etiquetas	400	uds	\$200	\$80.000*	Quincenal	15 días
Total compras semanales				\$2.879.400		

Nota. Elaboración propia. Cantidades prorrateadas semanalmente, aunque la compra sea quincenal o mensual.

Tabla 64

Cronograma Semanal de Compras y Recepción

Día	Productos por recibir	Proveedor	Hora recepción
Lunes	Vegetales (cebolla, ajo, papa) + Vegetales hoja	Placita campesina + Finca esperanza	7:00 - 8:00 AM
Martes	Proteínas (pollo, res, cerdo) primera entrega	Macpollo + distrutruchas + Carnes imperiales	7:00 - 8:00 AM
Miércoles	Sin recepción programada (día de producción)	-	-
Jueves	Vegetales frescos segunda entrega	Placita campesina	7:00 - 8:00 AM
Viernes	Proteínas segunda entrega + Trucha + Hierbas	Macpollo + distrutruchas + carnes imperiales	7:00 - 8:30 AM

Día	Productos por recibir	Proveedor	Hora recepción
Sábado	Sin recepción (día de mayor producción)	-	-
Quincenal	Granos + Empaques (lunes semana 1 y 3)	Quinoa andina + bolsas	9:00 - 10:00 AM
Mensual	Aceites + Especies secas (primer lunes mes)	Aceites oliva premium	9:00 - 10:00 AM

Nota. Elaboración propia. Horarios de recepción antes de iniciar producción para inspección adecuada.

11.9. Sistemas de control de calidad

NEARFOOD implementará un sistema de control de calidad basado en los principios de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), adaptados a la escala y características de la operación, conforme al Código de Prácticas de Higiene del Codex Alimentarius (Codex Alimentarius, 2020) y a la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social. El objetivo es garantizar la inocuidad, consistencia y calidad del producto en cada etapa.

11.9.1. Puntos Críticos de Control (PCC)

Tabla 65

Puntos Críticos de Control y Medidas de Control

PCC	Etapas	Peligro	Límite crítico	Monitoreo	Acción correctiva
1	Recepción de materias primas	Contaminación biológica, química	Carnes: 0-4°C; Congelados: -18°C; Certificado orgánico vigente	Termómetro en cada entrega; verificar documentos	Rechazar lote si T° fuera de rango o sin certificación
2	Almacenamiento refrigerado	Proliferación bacteriana	Refrigerador: 0-4°C; Congelador: -18°C a -22°C	Registro de T° 2 veces/día (8AM, 4PM)	Si T° >5°C por >2h: evaluar producto, ajustar equipo
3	Desinfección de vegetales	Patógenos, pesticidas residuales	Hipoclorito 100 ppm,	Verificar concentración	Repetir proceso si concentración inadecuada

PCC	Etapas	Peligro	Límite crítico	Monitoreo	Acción correctiva
			tiempo contacto 5 min	con tiras reactivas	
4	Cocción de proteínas	Supervivencia de patógenos	Pollo: $\geq 74^{\circ}\text{C}$; Cerdo: $\geq 63^{\circ}\text{C}$; Res: $\geq 63^{\circ}\text{C}$; Pescado: $\geq 63^{\circ}\text{C}$	Termómetro de sonda en centro del producto	Continuar cocción hasta alcanzar T° interna requerida
5	Enfriamiento rápido	Proliferación bacteriana en zona de peligro	De 60°C a 21°C en $\leq 2\text{h}$; De 21°C a 4°C en $\leq 4\text{h}$	Cronómetro + termómetro; registrar tiempos	Si excede tiempo: descartar producto
6	Empacado al vacío	Falla en barrera de oxígeno	Vacío $\geq 99\%$; sellado hermético sin fugas	Inspección visual 100%; prueba de presión muestreo	Reempacar producto si falla sellado

Nota. Elaboración propia. Basado en principios HACCP (FDA,2022).

11.9.1.1. Controles de proceso.

Tabla 66

Controles de proceso y frecuencia de verificación

Control	Parámetro	Método	Frecuencia	Registro
Temperatura de equipos de refrigeración	$0-4^{\circ}\text{C}$ (refrig), -18°C (cong)	Termómetro digital	2 veces/día	Formato FR-001
Temperatura interna de cocción	Según tipo de proteína ($63-74^{\circ}\text{C}$)	Termómetro de sonda	Cada lote	Formato FR-002
Tiempo de enfriamiento	≤ 6 horas total (60°C a 4°C)	Cronómetro + termómetro	Cada lote	Formato FR-003
Peso de porciones	$450\text{g} \pm 5\%$ ($428\text{g} - 473\text{g}$)	Báscula digital	100% producción	Formato FR-004
Integridad del sellado al vacío	Sin fugas, vacío visible	Inspección visual	100% producción	Formato FR-004

Control	Parámetro	Método	Frecuencia	Registro
Concentración desinfectante	100 ppm hipoclorito	Tiras reactivas	Inicio turno	Formato FR-005
Higiene del personal	Uniforme completo, manos lavadas	Inspección visual	Inicio turno	Formato FR-006
Limpieza de superficies	Libre de residuos y grasa	Inspección visual + ATP ⁶	Post-producción	Formato FR-007
Trazabilidad de lotes	Código único por fecha	Registro en sistema	Cada lote	Formato FR-008
Vida útil del producto	7 días desde elaboración	Fecha en etiqueta	100% producción	Etiqueta

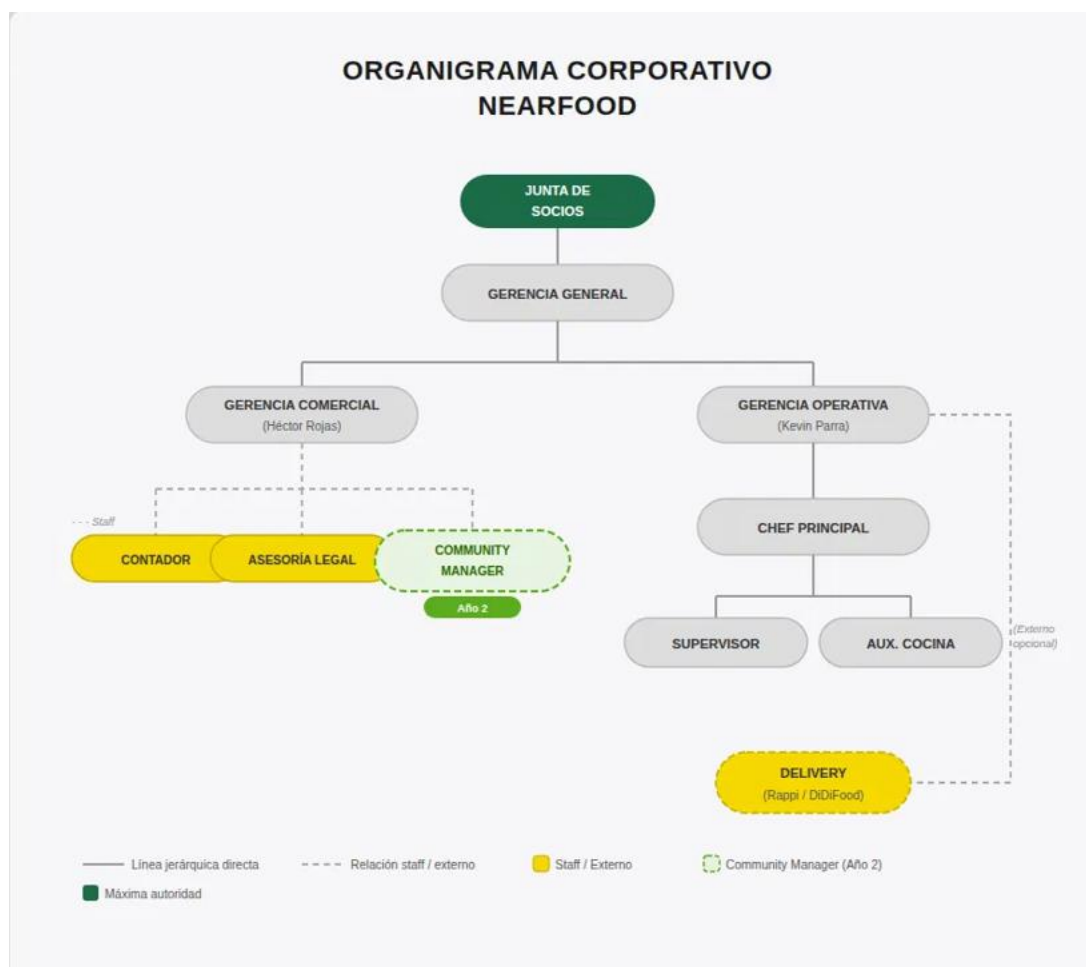
Nota. Elaboración propia.

12. Análisis administrativo

12.1. Estructura básica de la empresa (Organigrama)

A continuación, se presenta el modelo de organigrama de la empresa, en el cual se reflejan los cargos que estarán vinculados a la estructura organizacional. Es importante destacar que los cargos señalados con un borde punteado corresponden a puestos que estarán bajo contratos por prestación de servicios o algún otro tipo de contrato distinto al contrato por término fijo. El diseño estructural sigue los principios de organización funcional descritos por Mintzberg (1991), apropiados para una empresa de tamaño pequeño donde la coordinación se logra por supervisión directa entre niveles.

⁶ ATP: Prueba de Adenosín Trifosfato para verificar limpieza (uso mensual o ante sospecha).

Figura 14*Organigrama empresarial**Nota.* Elaboración Propia.

12.2. Descripción del talento humano que se hará cargo de la dirección de la empresa

El desarrollo y la permanencia de Nearfood en el mercado estarán directamente relacionados con la calidad de su estructura organizacional y del talento humano que lidera su gestión. La empresa cuenta con una estructura sencilla pero funcional, diseñada para optimizar la toma de decisiones, asegurar el control operativo y orientar todas las actividades hacia la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta estructura se alinea con los principios del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) desarrollados por Robbins y Coulter (2018), adecuados para organizaciones pequeñas que requieren agilidad en la respuesta a cambios del entorno.

Aunque el equipo directivo es reducido, cada rol cumple una función determinante dentro del modelo de negocio. La dirección de la empresa está a cargo de los socios fundadores, quienes asumen responsabilidades estratégicas diferenciadas. Héctor Gilberto Rojas, socio fundador y gerente comercial, es el encargado de planificar y ejecutar las estrategias de ventas y marketing, gestionar la relación con los clientes, fortalecer el posicionamiento de la marca y establecer alianzas comerciales. Su formación en Administración de Empresas y su experiencia en atención al cliente le permiten orientar las acciones comerciales hacia el crecimiento sostenido y la fidelización del mercado objetivo.

Por otro lado, Kevin Sebastián Parra, socio fundador y gerente de operaciones y producción, lidera la cadena operativa y productiva de Nearfood. Entre sus principales funciones se encuentran la coordinación de la producción, el control de calidad, la administración de inventarios, la gestión de proveedores y la supervisión del personal de cocina y logística. Su trayectoria en el sector gastronómico y su experiencia administrativa aportan una visión integral del funcionamiento interno del negocio, garantizando eficiencia y continuidad en las operaciones. La complementariedad de competencias entre ambos socios es una fortaleza, pero también introduce riesgos inherentes a una estructura bicéfala que conviene reconocer explícitamente.

Primero, la concentración del conocimiento crítico en dos personas convierte la salida o incapacidad temporal de cualquiera de ellos en un punto único de falla operativa o comercial; mitigación: documentación de procesos en manuales operativos desde el mes 1 y formación cruzada de un colaborador adicional en cada área a partir del mes 6. Segundo, la convivencia entre roles de socio y gerente puede generar conflictos de gobernanza cuando las decisiones operativas se cruzan con decisiones de capital; mitigación: pacto de socios firmado antes del inicio de operación que regule mayorías, mecanismos de resolución de desacuerdos y políticas de retiro o entrada de nuevos socios. Estas medidas no eliminan el riesgo, pero lo acotan a niveles manejables durante la etapa de validación del modelo.

12.3. Descripción de los procesos de selección y políticas de vinculación, remuneración, desarrollo y evaluación de personal

La empresa establece políticas claras para la gestión del talento humano que garanticen la atracción, desarrollo y retención de personal competente y comprometido con los valores de la empresa, alineadas con el enfoque integral de gestión de personas propuesto por Chiavenato (2017)

y adaptadas al contexto latinoamericano descrito por Dessler y Varela (2017). Estas políticas se fundamentan en principios de equidad, transparencia y cumplimiento de la normativa laboral colombiana.

12.4. Proceso de Selección de Personal

La selección de personal en la empresa busca identificar candidatos que no solo cumplan con los requisitos técnicos del cargo, sino que también compartan los valores de la empresa: compromiso con la alimentación consciente, orientación al cliente y trabajo en equipo.

Tabla 67*Etapas del proceso de selección de personal*

Etapas	Nombre	Descripción	Responsable	Duración
1	Identificación de necesidad	El gerente del área identifica la vacante, define el perfil requerido y solicita autorización a la Junta de Socios.	Gerente del área	1-2 días
2	Publicación de vacante	Se publica la oferta en redes sociales, bolsas de empleo locales (Computrabajo, empleo.com) y contactos del sector gastronómico.	Ger. Comercial	3-5 días
3	Recepción de hojas de vida	Se reciben las aplicaciones por correo electrónico o WhatsApp. Se crea base de datos de candidatos.	Ger. Comercial	5-7 días
4	Preselección	Revisión de hojas de vida contra el perfil del cargo. Se descartan candidatos que no cumplan requisitos mínimos. Se seleccionan 5-8 candidatos.	Gerente del área	1-2 días
5	Entrevista inicial	Entrevista telefónica o presencial breve para verificar información básica, disponibilidad, expectativa salarial y motivación.	Gerente del área	2-3 días
6	Prueba práctica	Para cargos operativos: prueba de cocina supervisada (preparación de un plato). Se evalúa técnica, higiene, tiempo y presentación.	Ger. Operaciones	1-2 días
7	Entrevista final	Entrevista con ambos socios para evaluar fit cultural, valores y proyección. Se profundiza en experiencia y competencias.	Junta de Socios	1-2 días
8	Verificación de referencias	Contacto con empleadores anteriores para verificar información laboral, desempeño y motivo de retiro.	Ger. Comercial	1-2 días
9	Decisión y oferta	La Junta de Socios toma la decisión final. Se presenta oferta formal al candidato seleccionado con condiciones del cargo.	Junta de Socios	1 día
10	Contratación	Firma de contrato, afiliaciones a seguridad social (EPS, ARL, Pensión, Caja) y entrega de documentación.	Contador externo	1-2 días
Duración total proceso				15-25 días

Nota. Elaboración propia. El proceso puede acelerarse según urgencia de la vacante.

12.5. Manual básico de funciones y competencias laborales

El manual de funciones establece las responsabilidades, requisitos y competencias de cada cargo en Nearfood. Este documento sirve como referencia para la selección, evaluación y desarrollo del personal, así como para clarificar las expectativas de cada posición.

Tabla 68

Manual de funciones - Gerente General

Identificación del cargo	Gerente General		
Especificaciones generales	Área: Dirección General Jefe inmediato: Junta de Socios Personal a cargo: Gerente Comercial, Gerente Operativo Tipo de contrato: Término indefinido Salario: A convenir con la Junta de Socios		
Objetivo del cargo	Dirigir, planificar y controlar la gestión integral de NEARFOOD, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, financieros y operativos de la empresa, actuando como enlace entre la Junta de Socios y las gerencias funcionales.		
Funciones y responsabilidades	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> Principales - Definir y ejecutar el plan estratégico anual de NEARFOOD en línea con la visión de la Junta de Socios. - Supervisar el desempeño de las gerencias Comercial y Operativa, garantizando el cumplimiento de metas. - Aprobar presupuestos, inversiones y contratos de acuerdo con los límites establecidos. - Representar legalmente a la empresa ante entidades externas, proveedores y aliados estratégicos. - Monitorear indicadores clave de negocio (ventas, rentabilidad, satisfacción del cliente) y tomar decisiones correctivas. - Asegurar el cumplimiento normativo, tributario y laboral de la organización. </td><td style="vertical-align: top;"> Secundarias - Gestionar las relaciones con inversionistas y posibles socios comerciales. - Liderar procesos de negociación con proveedores estratégicos. - Coordinar con el Contador y la Asesoría Legal los aspectos financieros y jurídicos. - Evaluar y aprobar nuevas líneas de negocio o expansión de operaciones. - Presentar informes de gestión periódicos a la Junta de Socios. </td></tr> </table>	Principales - Definir y ejecutar el plan estratégico anual de NEARFOOD en línea con la visión de la Junta de Socios. - Supervisar el desempeño de las gerencias Comercial y Operativa, garantizando el cumplimiento de metas. - Aprobar presupuestos, inversiones y contratos de acuerdo con los límites establecidos. - Representar legalmente a la empresa ante entidades externas, proveedores y aliados estratégicos. - Monitorear indicadores clave de negocio (ventas, rentabilidad, satisfacción del cliente) y tomar decisiones correctivas. - Asegurar el cumplimiento normativo, tributario y laboral de la organización.	Secundarias - Gestionar las relaciones con inversionistas y posibles socios comerciales. - Liderar procesos de negociación con proveedores estratégicos. - Coordinar con el Contador y la Asesoría Legal los aspectos financieros y jurídicos. - Evaluar y aprobar nuevas líneas de negocio o expansión de operaciones. - Presentar informes de gestión periódicos a la Junta de Socios.
Principales - Definir y ejecutar el plan estratégico anual de NEARFOOD en línea con la visión de la Junta de Socios. - Supervisar el desempeño de las gerencias Comercial y Operativa, garantizando el cumplimiento de metas. - Aprobar presupuestos, inversiones y contratos de acuerdo con los límites establecidos. - Representar legalmente a la empresa ante entidades externas, proveedores y aliados estratégicos. - Monitorear indicadores clave de negocio (ventas, rentabilidad, satisfacción del cliente) y tomar decisiones correctivas. - Asegurar el cumplimiento normativo, tributario y laboral de la organización.	Secundarias - Gestionar las relaciones con inversionistas y posibles socios comerciales. - Liderar procesos de negociación con proveedores estratégicos. - Coordinar con el Contador y la Asesoría Legal los aspectos financieros y jurídicos. - Evaluar y aprobar nuevas líneas de negocio o expansión de operaciones. - Presentar informes de gestión periódicos a la Junta de Socios.		
Requisitos del cargo	Educación: Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Gastronomía o carreras afines. Deseable: posgrado en Gerencia o MBA. Experiencia: Mínimo 4 años en cargos directivos o gerenciales, preferiblemente en empresas del sector alimentos, retail o servicios.		

Conocimientos: Gestión financiera básica, planificación estratégica, normativa legal empresarial, herramientas de gestión (ERP, CRM).

Competencias técnicas: Liderazgo, toma de decisiones, negociación, planeación estratégica, análisis financiero.

Competencias conductuales: Visión de negocio, orientación a resultados, comunicación asertiva, trabajo bajo presión, ética profesional.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 69

Manual de funciones - Gerente Comercial

Identificación del cargo	Gerente Comercial		
Especificaciones generales	Área: Comercial y Marketing Jefe inmediato: Gerente General Personal a cargo: Community Manager (Año 2), Contador (staff), Asesoría Legal (staff) Tipo de contrato: Término indefinido Salario: A convenir según perfil		
Objetivo del cargo	Diseñar e implementar la estrategia comercial y de marketing de NEARFOOD, gestionando los canales de venta, alianzas estratégicas y posicionamiento de marca para maximizar los ingresos y la participación en el mercado.		
Funciones y responsabilidades	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> Principales • Diseñar y ejecutar el plan comercial y de ventas mensual y anual. • Gestionar y hacer seguimiento a los canales de venta (Rappi, DiDiFood y canal directo). • Desarrollar alianzas con empresas, colectivos y clientes corporativos para suscripciones o pedidos recurrentes. • Supervisar el desempeño del Community Manager y alinear la estrategia de contenidos con los objetivos comerciales. • Analizar métricas de ventas, conversión y retención de clientes para la toma de decisiones. • Gestionar el presupuesto del área comercial y garantizar el retorno sobre la inversión en marketing. </td><td style="vertical-align: top;"> Secundarias • Coordinar con la Gerencia Operativa la capacidad de producción vs. demanda proyectada. • Supervisar la atención al cliente y gestión de PQRS en plataformas digitales. • Identificar tendencias del mercado y proponer nuevos productos o servicios. • Elaborar informes comerciales periódicos para la Gerencia General. • Coordinar con la Asesoría Legal la revisión de contratos comerciales. </td></tr> </table>	Principales • Diseñar y ejecutar el plan comercial y de ventas mensual y anual. • Gestionar y hacer seguimiento a los canales de venta (Rappi, DiDiFood y canal directo). • Desarrollar alianzas con empresas, colectivos y clientes corporativos para suscripciones o pedidos recurrentes. • Supervisar el desempeño del Community Manager y alinear la estrategia de contenidos con los objetivos comerciales. • Analizar métricas de ventas, conversión y retención de clientes para la toma de decisiones. • Gestionar el presupuesto del área comercial y garantizar el retorno sobre la inversión en marketing.	Secundarias • Coordinar con la Gerencia Operativa la capacidad de producción vs. demanda proyectada. • Supervisar la atención al cliente y gestión de PQRS en plataformas digitales. • Identificar tendencias del mercado y proponer nuevos productos o servicios. • Elaborar informes comerciales periódicos para la Gerencia General. • Coordinar con la Asesoría Legal la revisión de contratos comerciales.
Principales • Diseñar y ejecutar el plan comercial y de ventas mensual y anual. • Gestionar y hacer seguimiento a los canales de venta (Rappi, DiDiFood y canal directo). • Desarrollar alianzas con empresas, colectivos y clientes corporativos para suscripciones o pedidos recurrentes. • Supervisar el desempeño del Community Manager y alinear la estrategia de contenidos con los objetivos comerciales. • Analizar métricas de ventas, conversión y retención de clientes para la toma de decisiones. • Gestionar el presupuesto del área comercial y garantizar el retorno sobre la inversión en marketing.	Secundarias • Coordinar con la Gerencia Operativa la capacidad de producción vs. demanda proyectada. • Supervisar la atención al cliente y gestión de PQRS en plataformas digitales. • Identificar tendencias del mercado y proponer nuevos productos o servicios. • Elaborar informes comerciales periódicos para la Gerencia General. • Coordinar con la Asesoría Legal la revisión de contratos comerciales.		
Requisitos del cargo	Educación: Profesional en Administración, Marketing, Comunicación o afines. Deseable: especialización en Marketing Digital o Ventas. Experiencia: Mínimo 3 años en cargos comerciales o de marketing, preferiblemente en empresas de alimentos, delivery o consumo masivo.		

Conocimientos: Marketing digital, gestión de plataformas de delivery, CRM, análisis de datos comerciales, estrategias de pricing.

Competencias técnicas: Negociación, gestión de canales digitales, diseño de estrategias comerciales, análisis de KPIs.

Competencias conductuales: Proactividad, orientación al cliente, liderazgo, creatividad, comunicación efectiva.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 70

Manual de funciones - Gerente Operativo

Identificación del cargo	Gerente Operativo
Especificaciones generales	Área: Operaciones y Producción Jefe inmediato: Gerente General Personal a cargo: Chef Principal, Supervisor, Aux. de Cocina, Delivery (externo) Tipo de contrato: Término indefinido Salario: A convenir según perfil
Objetivo del cargo	Planificar, coordinar y controlar todos los procesos operativos de NEARFOOD, garantizando la eficiencia en la producción, el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad, y la entrega oportuna de pedidos a los clientes.
Funciones y responsabilidades	Principales - Planificar la producción diaria y semanal en función de los pedidos confirmados y las proyecciones de demanda. - Supervisar y evaluar el desempeño del Chef Principal, Supervisor y Auxiliares de Cocina. - Garantizar el cumplimiento de las normas BPM, HACCP y demás regulaciones sanitarias vigentes. - Gestionar el abastecimiento de materias primas, proveedores y control de inventarios. - Coordinar la logística de despacho y seguimiento de entregas con los operadores de delivery. - Controlar los costos operativos y proponer mejoras de eficiencia en los procesos productivos. Secundarias - Gestionar las relaciones con proveedores de insumos y empaques. - Implementar y actualizar los protocolos de seguridad alimentaria y limpieza. - Coordinar con la Gerencia Comercial la capacidad de respuesta ante picos de demanda. - Gestionar el mantenimiento preventivo de equipos e instalaciones. - Elaborar informes operativos de producción, desperdicios y cumplimiento de pedidos.
Requisitos del cargo	Educación: Profesional o tecnólogo en Gastronomía, Ingeniería de Alimentos, Administración de Operaciones o afines. Experiencia: Mínimo 3 años en gestión de operaciones en el sector de alimentos, producción o restaurantes.

Conocimientos: BPM, HACCP, gestión de inventarios, logística de última milla, costos de producción.

Competencias técnicas: Planeación de producción, gestión de proveedores, control de calidad, manejo de personal operativo.

Competencias conductuales: Liderazgo, resolución de problemas, trabajo bajo presión, organización, atención al detalle.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 71

Manual de funciones - Supervisor de Operaciones

Identificación del cargo	Supervisor De Operaciones		
Especificaciones generales	Área: Operaciones y Producción Jefe inmediato: Chef Principal Personal a cargo: Auxiliares de Cocina Tipo de contrato: Término indefinido (después de periodo de prueba) Salario: \$1.600.000 + auxilio de transporte (1 SMLV)		
Objetivo del cargo	Apoyar al Chef Principal en la coordinación y control de las actividades de producción, velando por el cumplimiento de los estándares de calidad, los tiempos de preparación y las normas de higiene durante toda la jornada.		
Funciones y responsabilidades	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> Principales • Supervisar las actividades de los Auxiliares de Cocina durante la jornada de trabajo. • Verificar que la mise en place esté completa y lista antes del inicio del servicio. • Controlar los tiempos de producción y asegurar la entrega oportuna de pedidos. • Reportar al Chef Principal las novedades, faltantes de insumos o incidencias de producción. • Velar por el cumplimiento de las BPM y normas de seguridad alimentaria en toda el área. </td><td style="vertical-align: top;"> Secundarias • Apoyar en la recepción y verificación de materias primas al ingreso. • Registrar en los formatos correspondientes los controles de temperatura y limpieza. • Colaborar con el Chef Principal en la programación de turnos del personal auxiliar. • Participar en la preparación de productos cuando la demanda lo requiera. • Apoyar en la capacitación de nuevos auxiliares de cocina. </td></tr> </table>	Principales • Supervisar las actividades de los Auxiliares de Cocina durante la jornada de trabajo. • Verificar que la mise en place esté completa y lista antes del inicio del servicio. • Controlar los tiempos de producción y asegurar la entrega oportuna de pedidos. • Reportar al Chef Principal las novedades, faltantes de insumos o incidencias de producción. • Velar por el cumplimiento de las BPM y normas de seguridad alimentaria en toda el área.	Secundarias • Apoyar en la recepción y verificación de materias primas al ingreso. • Registrar en los formatos correspondientes los controles de temperatura y limpieza. • Colaborar con el Chef Principal en la programación de turnos del personal auxiliar. • Participar en la preparación de productos cuando la demanda lo requiera. • Apoyar en la capacitación de nuevos auxiliares de cocina.
Principales • Supervisar las actividades de los Auxiliares de Cocina durante la jornada de trabajo. • Verificar que la mise en place esté completa y lista antes del inicio del servicio. • Controlar los tiempos de producción y asegurar la entrega oportuna de pedidos. • Reportar al Chef Principal las novedades, faltantes de insumos o incidencias de producción. • Velar por el cumplimiento de las BPM y normas de seguridad alimentaria en toda el área.	Secundarias • Apoyar en la recepción y verificación de materias primas al ingreso. • Registrar en los formatos correspondientes los controles de temperatura y limpieza. • Colaborar con el Chef Principal en la programación de turnos del personal auxiliar. • Participar en la preparación de productos cuando la demanda lo requiera. • Apoyar en la capacitación de nuevos auxiliares de cocina.		
Requisitos del cargo	Educación: Técnico o tecnólogo en Gastronomía, Cocina o afines. Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en cocina profesional o producción de alimentos, con funciones de supervisión. Conocimientos: BPM, HACCP básico, manejo de equipos de cocina industrial, control de temperaturas, manejo de personal. Competencias técnicas: Supervisión de personal, control de tiempos, manejo de formatos de calidad. Competencias conductuales: Liderazgo operativo, responsabilidad, comunicación asertiva, trabajo en equipo, proactividad.		

Nota. Elaboración propia.

Tabla 72*Manual de funciones - Contador (Staff/Externo)*

Identificación del cargo	Contador (Staff/Externo)		
Especificaciones generales	Área: Financiera y Administrativa Jefe inmediato: Gerente General / Gerente Comercial Personal a cargo: Ninguno Tipo de contrato: Prestación de servicios (Staff externo) Salario: Honorarios a convenir según alcance del servicio		
Objetivo del cargo	Gestionar la contabilidad, obligaciones tributarias y reportes financieros de NEARFOOD, garantizando el cumplimiento de la normativa fiscal y contable vigente, y proveyendo información oportuna para la toma de decisiones gerenciales.		
Funciones y responsabilidades	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="474 747 987 1251"> Principales • Llevar la contabilidad general de la empresa conforme a las NIIF para PYMES. • Elaborar y presentar las declaraciones tributarias (IVA, retención en la fuente, renta) ante la DIAN. • Preparar estados financieros mensuales (balance general, estado de resultados, flujo de caja). • Realizar la nómina del personal y los aportes a seguridad social y parafiscales. • Registrar ingresos, egresos y movimientos bancarios de la empresa. </td><td data-bbox="1003 747 1406 1283"> Secundarias • Asesorar a la Gerencia General en materia tributaria y financiera. • Elaborar el presupuesto anual en conjunto con la Gerencia General. • Gestionar la relación con entidades bancarias y financieras. • Apoyar en la preparación de informes requeridos por la Junta de Socios. • Mantener actualizado el archivo contable y documental de la empresa. </td></tr> </table>	Principales • Llevar la contabilidad general de la empresa conforme a las NIIF para PYMES. • Elaborar y presentar las declaraciones tributarias (IVA, retención en la fuente, renta) ante la DIAN. • Preparar estados financieros mensuales (balance general, estado de resultados, flujo de caja). • Realizar la nómina del personal y los aportes a seguridad social y parafiscales. • Registrar ingresos, egresos y movimientos bancarios de la empresa.	Secundarias • Asesorar a la Gerencia General en materia tributaria y financiera. • Elaborar el presupuesto anual en conjunto con la Gerencia General. • Gestionar la relación con entidades bancarias y financieras. • Apoyar en la preparación de informes requeridos por la Junta de Socios. • Mantener actualizado el archivo contable y documental de la empresa.
Principales • Llevar la contabilidad general de la empresa conforme a las NIIF para PYMES. • Elaborar y presentar las declaraciones tributarias (IVA, retención en la fuente, renta) ante la DIAN. • Preparar estados financieros mensuales (balance general, estado de resultados, flujo de caja). • Realizar la nómina del personal y los aportes a seguridad social y parafiscales. • Registrar ingresos, egresos y movimientos bancarios de la empresa.	Secundarias • Asesorar a la Gerencia General en materia tributaria y financiera. • Elaborar el presupuesto anual en conjunto con la Gerencia General. • Gestionar la relación con entidades bancarias y financieras. • Apoyar en la preparación de informes requeridos por la Junta de Socios. • Mantener actualizado el archivo contable y documental de la empresa.		
Requisitos del cargo	Educación: Contador Público titulado con tarjeta profesional vigente. Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en contabilidad para pequeñas y medianas empresas, preferiblemente del sector alimentos o comercio. Conocimientos: NIIF para PYMES, normativa tributaria colombiana (DIAN), manejo de software contable (Siigo, Alegra o similar), nómina. Competencias técnicas: Contabilidad general, declaraciones tributarias, estados financieros, nómina y seguridad social. Competencias conductuales: Ética profesional, organización, atención al detalle, discreción, responsabilidad y cumplimiento de plazos.		

Nota. Elaboración propia.

Tabla 73*Manual de funciones - Asesoría Legal (Staff/Externo)*

Identificación del cargo	Asesoría Legal (Staff/Externo)		
Especificaciones generales	Área: Jurídica y Regulatoria Jefe inmediato: Gerente General / Gerente Comercial Personal a cargo: Ninguno Tipo de contrato: Prestación de servicios (Staff externo) Salario: Honorarios a convenir según alcance del servicio		
Objetivo del cargo	Proveer orientación y soporte jurídico a NEARFOOD en materia comercial, laboral, sanitaria y regulatoria, minimizando los riesgos legales de la operación y garantizando el cumplimiento de la normativa vigente.		
Funciones y responsabilidades	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="475 716 987 1314"> Principales • Revisar y redactar contratos comerciales, laborales y de prestación de servicios. • Asesorar en el cumplimiento de la normativa sanitaria y de inocuidad alimentaria (INVIMA, Secretaría de Salud). • Orientar a la Gerencia en el cumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social. • Gestionar registros, permisos y licencias requeridos para la operación (registro INVIMA, certificado de manipulación, etc.). • Atender requerimientos, notificaciones o procesos legales que involucren a la empresa. </td><td data-bbox="1003 716 1409 1346"> Secundarias • Elaborar y actualizar el reglamento interno de trabajo y los documentos corporativos. • Asesorar en la protección de la propiedad intelectual (marca NEARFOOD). • Revisar los términos y condiciones de las plataformas de delivery (Rappi, DiDiFood). • Orientar en materia de protección de datos personales (Ley 1581 de 2012). • Emitir conceptos jurídicos ante consultas de la Gerencia General o Junta de Socios. </td></tr> </table>	Principales • Revisar y redactar contratos comerciales, laborales y de prestación de servicios. • Asesorar en el cumplimiento de la normativa sanitaria y de inocuidad alimentaria (INVIMA, Secretaría de Salud). • Orientar a la Gerencia en el cumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social. • Gestionar registros, permisos y licencias requeridos para la operación (registro INVIMA, certificado de manipulación, etc.). • Atender requerimientos, notificaciones o procesos legales que involucren a la empresa.	Secundarias • Elaborar y actualizar el reglamento interno de trabajo y los documentos corporativos. • Asesorar en la protección de la propiedad intelectual (marca NEARFOOD). • Revisar los términos y condiciones de las plataformas de delivery (Rappi, DiDiFood). • Orientar en materia de protección de datos personales (Ley 1581 de 2012). • Emitir conceptos jurídicos ante consultas de la Gerencia General o Junta de Socios.
Principales • Revisar y redactar contratos comerciales, laborales y de prestación de servicios. • Asesorar en el cumplimiento de la normativa sanitaria y de inocuidad alimentaria (INVIMA, Secretaría de Salud). • Orientar a la Gerencia en el cumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social. • Gestionar registros, permisos y licencias requeridos para la operación (registro INVIMA, certificado de manipulación, etc.). • Atender requerimientos, notificaciones o procesos legales que involucren a la empresa.	Secundarias • Elaborar y actualizar el reglamento interno de trabajo y los documentos corporativos. • Asesorar en la protección de la propiedad intelectual (marca NEARFOOD). • Revisar los términos y condiciones de las plataformas de delivery (Rappi, DiDiFood). • Orientar en materia de protección de datos personales (Ley 1581 de 2012). • Emitir conceptos jurídicos ante consultas de la Gerencia General o Junta de Socios.		
Requisitos del cargo	Educación: Abogado titulado con tarjeta profesional vigente. Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en derecho comercial, laboral o empresarial. Deseable: experiencia en empresas del sector alimentos o consumo masivo. Conocimientos: Derecho comercial, laboral y sanitario colombiano; normativa INVIMA; Ley 1581 de protección de datos; contratos. Competencias técnicas: Redacción jurídica, gestión de trámites ante entidades públicas, análisis de riesgos legales. Competencias conductuales: Ética profesional, confidencialidad, comunicación clara, responsabilidad y orientación al cliente interno.		

Nota. Elaboración propia.

Tabla 74

Manual de funciones - Chef principal

Identificación del cargo	Chef Principal				
Especificaciones generales	• Área: Operaciones y Producción • Jefe inmediato: Gerente de Operaciones • Personal a cargo: Auxiliar(es) de Cocina • Tipo de contrato: término indefinido • Salario: \$2.562.300 + auxilio de transporte (1.8 SMLV)				
Objetivo del cargo	Liderar la producción de comidas NEARFOOD garantizando los más altos estándares de calidad, inocuidad y presentación, cumpliendo con los tiempos de producción establecidos y optimizando el uso de recursos.				
Funciones y responsabilidades	<table border="0"> <thead> <tr> <th>Principales</th><th>Secundarias</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> • Ejecutar la producción diaria según programación y pedidos confirmados. • Garantizar el cumplimiento de las fichas técnicas de cada receta. Supervisar y capacitar al personal auxiliar de cocina. • Controlar temperaturas de cocción y enfriamiento según PCC. • Verificar la calidad de materias primas recibidas. • Mantener el orden y limpieza del área de cocina. • Reportar necesidades de compra de insumos al Gerente de Operaciones. • Proponer nuevas recetas y mejoras en cada etapa de producción. </td><td> • Apoyar en el control de inventarios. • Participar en la evaluación de proveedores. • Colaborar en el mantenimiento básico de equipos. • Atender auditorías de calidad e inspecciones sanitarias. </td></tr> </tbody> </table>	Principales	Secundarias	• Ejecutar la producción diaria según programación y pedidos confirmados. • Garantizar el cumplimiento de las fichas técnicas de cada receta. Supervisar y capacitar al personal auxiliar de cocina. • Controlar temperaturas de cocción y enfriamiento según PCC. • Verificar la calidad de materias primas recibidas. • Mantener el orden y limpieza del área de cocina. • Reportar necesidades de compra de insumos al Gerente de Operaciones. • Proponer nuevas recetas y mejoras en cada etapa de producción.	• Apoyar en el control de inventarios. • Participar en la evaluación de proveedores. • Colaborar en el mantenimiento básico de equipos. • Atender auditorías de calidad e inspecciones sanitarias.
Principales	Secundarias				
• Ejecutar la producción diaria según programación y pedidos confirmados. • Garantizar el cumplimiento de las fichas técnicas de cada receta. Supervisar y capacitar al personal auxiliar de cocina. • Controlar temperaturas de cocción y enfriamiento según PCC. • Verificar la calidad de materias primas recibidas. • Mantener el orden y limpieza del área de cocina. • Reportar necesidades de compra de insumos al Gerente de Operaciones. • Proponer nuevas recetas y mejoras en cada etapa de producción.	• Apoyar en el control de inventarios. • Participar en la evaluación de proveedores. • Colaborar en el mantenimiento básico de equipos. • Atender auditorías de calidad e inspecciones sanitarias.				
Requisitos del cargo	• Educación: técnico o tecnólogo en Gastronomía, Cocina o afines. ○ Deseable profesional: Mínimo 3 años de experiencia en cocina profesional, preferiblemente en producción de alimentos a escala. • Experiencia: mínimo 3 años de experiencia en cocina profesional, preferiblemente en producción de alimentos a escala. • Conocimientos: técnicas culinarias, BPM, HACCP básico, costos de cocina, manejo de equipos industriales. • Certificaciones: carné de manipulación de alimentos vigente (obligatorio). Certificación HACCP (deseable).				
Competencias	• Técnicas: dominio de técnicas de cocción, conocimiento de ingredientes orgánicos, empacado al vacío, control de temperaturas.				

- **Conductuales:** liderazgo, trabajo bajo presión, atención al detalle, organización, trabajo en equipo, proactividad.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 75

Manual de funciones - Auxiliar de cocina

Identificación del cargo		Auxiliar De Cocina
Especificaciones generales		• Área: Operaciones y Producción • Jefe inmediato: Chef Principal • Personal a cargo: Ninguno • Tipo de contrato: Término indefinido (después de periodo de prueba) • Salario: \$1.750.905 + auxilio de transporte (1 SMLV)
Objetivo del cargo		Apoyar las labores de producción en la cocina, realizando tareas de preparación, limpieza, empaque y organización, siguiendo las instrucciones del Chef Principal y cumpliendo las normas de higiene y seguridad.
Funciones y responsabilidades	Principales	• Lavar, desinfectar, pelar y cortar vegetales según indicaciones. • Porcionar ingredientes de acuerdo con fichas técnicas. • Apoyar en la cocción de componentes (granos, vegetales). • Realizar el enfriamiento de productos en abatidor. • Ensamblar las comidas siguiendo el orden establecido. • Pesar y verificar las porciones antes del empaque. • Operar la empacadora al vacío y etiquetar productos. • Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.
	Secundarias	• Recibir y almacenar materias primas. • Lavar ollas, utensilios y equipos. • Apoyar en la organización de pedidos para despacho. • Realizar limpieza profunda de la cocina al cierre. • Reportar daños en equipos o faltantes de insumos.
Requisitos del cargo		• Educación: bachiller. ○ Deseable curso técnico en cocina o manipulación de alimentos. • Experiencia: mínimo 6 meses de experiencia en cocina o manipulación de alimentos. Se considera experiencia en restaurantes, cafeterías o servicios de catering. • Conocimientos: técnicas básicas de corte, normas de higiene en cocina, manejo de utensilios.

Competencias	• Certificaciones: carné de manipulación de alimentos vigente (obligatorio).
	• Técnicas: técnicas básicas de cocina, higiene alimentaria, operación de equipos básicos de cocina.
	• Conductuales: responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo, disposición para aprender, agilidad, atención al detalle.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 76

Manual de funciones - Community manager (Año 2)

Identificación del cargo	Community Manager
Especificaciones generales	• Área: Comercial y Marketing • Jefe inmediato: Gerente Comercial • Personal a cargo: Ninguno • Tipo de contrato: término indefinido • Salario: \$1.850.000 + auxilio de transporte (1.4 SMLV)
Objetivo del cargo	Gestionar la presencia digital de NEARFOOD en redes sociales y canales digitales, creando contenido atractivo, interactuando con la comunidad y generando leads que se conviertan en clientes.
Funciones y responsabilidades	Principales • Crear y publicar contenido diario en Instagram, Facebook y TikTok. • Responder comentarios y mensajes directos en tiempo oportuno (<30 min). • Diseñar piezas gráficas y videos cortos promocionales. • Gestionar la pauta publicitaria en redes sociales. • Monitorear métricas de redes y elaborar informes semanales. • Identificar tendencias y oportunidades de contenido viral. • Coordinar colaboraciones con influencers locales. • Gestionar el WhatsApp Business como canal de atención.
Requisitos del cargo	• Educación: técnico, tecnólogo o profesional en Comunicación Social, Marketing, Publicidad o afines. ◦ Deseable curso técnico en cocina o manipulación de alimentos. • Experiencia: mínimo 1 año manejando redes sociales empresariales. Portafolio demostrable. • Conocimientos: meta Business Suite, Canva, CapCut, copywriting, pauta digital, analítica de redes. • Técnicas: creación de contenido, edición de imagen/video, gestión de pauta, análisis de métricas.

- Competencias
- **Conductuales:** creatividad, comunicación escrita, proactividad, orientación al cliente, adaptabilidad.

Nota. Elaboración propia. Cargo proyectado para incorporar en el Año 2 de operación.

12.5.1. Matriz resumen de competencias por cargo

Tabla 77

Matriz de competencias requeridas por cargo

Competencia	Ger. Comerc.	Ger. Oper.	Chef	Auxiliar	Comm. Mgr.
Competencias técnicas					
Técnicas culinarias	Básico	Avanzado	Experto	Básico	-
BPM y seguridad alimentaria	Básico	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Básico
Marketing digital	Avanzado	Básico	-	-	Experto
Gestión de operaciones	Intermedio	Experto	Intermedio	-	-
Análisis de datos/métricas	Avanzado	Intermedio	-	-	Avanzado
Creación de contenido	Intermedio	-	-	-	Experto
Competencias conductuales					
Liderazgo	Alto	Alto	Alto	Bajo	Medio
Trabajo bajo presión	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio
Orientación al cliente	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto
Trabajo en equipo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Atención al detalle	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Creatividad	Alto	Medio	Alto	Bajo	Alto
Comunicación efectiva	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto

Nota. Elaboración propia. Niveles: Experto (dominio total), Avanzado (alto dominio), Intermedio (conocimiento funcional), Básico (nociones), - (no aplica).

13. Análisis Legal Y Social

13.1. Aspectos Legales

13.1.2. Tipo de empresa desde el punto de vista jurídico y objeto social

El análisis legal y social de NEARFOOD establece el marco jurídico bajo el cual operará la empresa, definiendo su naturaleza societaria, estructura de capital, obligaciones legales y estrategia de protección de activos intangibles. Este capítulo es fundamental para garantizar la formalización adecuada del negocio y el cumplimiento de la normativa colombiana aplicable

Nearfood se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), figura jurídica creada por la Ley 1258 de 2008, que se ha convertido en el tipo societario más utilizado por emprendedores en Colombia debido a su flexibilidad, simplicidad en la constitución y ventajas operativas (Congreso de la República de Colombia, 2008).

13.1.3. Ficha de identificación de la empresa

Tabla 78

Ficha de identificación empresarial de Nearfood S.A.S.

Aspecto	Descripción
Razón social	NEARFOOD S.A.S.
Nombre comercial	NEARFOOD
Tipo de sociedad	Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)
Normativa aplicable	Ley 1258 de 2008 y normas complementarias
Domicilio principal	Tunja, Boyacá, Colombia
Dirección comercial	Carrera 11 con Calle 48, Barrio Santa Inés, Tunja, Boyacá
Duración	Indefinida
Número de accionistas	2 (dos) accionistas fundadores
Representante legal	Kevin Sebastián Parra (Gerente de Operaciones) - Principal; Héctor Gilberto Rojas (Gerente Comercial) - Suplente
Órgano de administración	Asamblea de Accionistas + Representante Legal (sin Junta Directiva)

Revisor fiscal	No obligatorio (activos < 5.000 SMLV e ingresos < 3.000 SMLV)
Régimen tributario	Régimen Simple de Tributación (RST) - si cumple requisitos; o Régimen Ordinario
Clasificación CIIU	5621 - Catering para eventos; 5619 - Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p.
Tamaño empresarial	Microempresa (Ley 590 de 2000, modificada por Ley 905 de 2004)

Nota. Elaboración propia. Clasificación CIIU (DANE, 2024).

13.1.4. Objeto Social

El objeto social de Nearfood S.A.S. será amplio para permitir flexibilidad en el desarrollo del negocio y futuras líneas de expansión. Se redactará de la siguiente manera en los estatutos. Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales:

“La sociedad tendrá como objeto social principal la producción, preparación, comercialización y distribución de alimentos preparados, comidas saludables, productos alimenticios orgánicos y naturales, servicios de catering, y en general cualquier actividad relacionada con el sector de alimentos y bebidas. Podrá además realizar cualquier actividad comercial o de servicios lícita, tanto en Colombia como en el exterior, directamente o a través de terceros” (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2025).

13.1.5. Requisitos y trámites de constitución

Tabla 79

Trámites de constitución y legalización de Nearfood S.A.S.

Nº	Trámite	Entidad	Costo aprox.	Tiempo
1	Verificación de nombre (homonimia)	Cámara de Comercio de Tunja	Gratuito	Inmediato (web)
2	Elaboración de estatutos (documento privado)	Abogado / Emprendedores	\$300.000 - \$500.000	1-3 días
3	PRE-RUT (Registro Único Tributario)	DIAN (en línea)	Gratuito	Inmediato

Nº	Trámite	Entidad	Costo aprox.	Tiempo
4	Inscripción en Registro Mercantil	Cámara de Comercio de Tunja	\$180.000 - \$250.000*	1-2 días
5	Apertura de cuenta bancaria empresarial	Banco comercial	Varía según banco	1-5 días
6	RUT definitivo	DIAN	Gratuito	1-3 días
7	Resolución de facturación electrónica	DIAN	Gratuito	Inmediato
8	Inscripción en Industria y Comercio	Alcaldía de Tunja	Gratuito (registro)	1-3 días
9	Registro Sanitario / Permiso INVIMA	INVIMA	\$600.000 - \$1.500.000	30-60 días
10	Concepto sanitario del establecimiento	Secretaría de Salud Boyacá	Gratuito (visita)	15-30 días
11	Certificado de Uso de Suelo	Planeación Municipal Tunja	\$50.000 - \$100.000	5-10 días
12	Certificado de Bomberos	Cuerpo de Bomberos Tunja	\$100.000 - \$200.000	5-15 días
13	Registro de marca (opcional inicial)	Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)	\$1.100.000	4-8 meses
			\$2.500.000	
Costo total estimado de legalización			- \$4.000.000	60-90 días

Nota. Elaboración propia. Derechos de inscripción en Cámara de Comercio varían según capital; costos aproximados a 2025 (Cámara de Comercio de Tunja, 2024).

13.2. Conformación del capital social (Aportes)

El capital social de Nearfood S.A.S. estará conformado por los aportes en dinero de los dos socios fundadores, distribuidos en partes iguales (50% cada uno). La estructura de capital se define en tres niveles según la normativa de las S.A.S.: capital autorizado, capital suscrito y capital pagado.

13.2.1. Estructura del capital social

Tabla 80

Estructura del capital social de Nearfood S.A.S.

Tipo de capital	Monto	Nº acciones	Valor nominal/acción
Capital Autorizado	\$300.000.000	300.000	\$1.000
Capital Suscrito	\$150.000.000	150.000	\$1.000
Capital Pagado	\$150.000.000	150.000	\$1.000

Nota. Elaboración propia. El capital autorizado permite futuras capitalizaciones sin modificar estatutos.

- Capital Autorizado (\$300.000.000): Es el techo máximo de capital que la sociedad puede emitir sin necesidad de reformar estatutos. Se establece en un monto alto para permitir el crecimiento y la entrada de futuros inversionistas.
- Capital Suscrito (\$150.000.000): Es el capital que los accionistas se comprometen a pagar. Corresponde al 100% de la inversión inicial requerida para el proyecto.
- Capital Pagado (\$150.000.000): Es el capital efectivamente desembolsado al momento de la constitución. En el caso de NEARFOOD, el 100% del capital suscrito será pagado al inicio.

13.3. Identificación de activos intangibles sujetos de protección por Propiedad Intelectual

La protección de la propiedad intelectual es fundamental para salvaguardar los activos intangibles que generan valor y diferenciación para Nearfood. A continuación, se identifican los elementos susceptibles de protección y la estrategia para su registro.

13.3.1. Activos intangibles identificados

Tabla 81

Inventario de activos intangibles de Nearfood

Activo intangible	Descripción	Tipo de protección	Entidad	Prioridad
Signos distintivos				
Nombre comercial "NEARFOOD"	Denominación que identifica la empresa en el mercado	Registro de marca	SIC 7	Alta
Logotipo de NEARFOOD	Diseño gráfico que representa visualmente la marca (ya diseñado)	Registro de marca figurativa	SIC	Alta
Eslogan: "Tu tiempo vale, tu salud también"	Frase distintiva que comunica la propuesta de valor	Registro de lema comercial	SIC	Media
Dominio web nearfood.co	Dirección de internet de la empresa	Registro de dominio .co	.CO Internet	Alta
Redes sociales @nearfood_co	Nombres de usuario en Instagram, Facebook, TikTok	Registro en plataformas	Meta, TikTok	Alta
Derechos de autor				
Contenido de redes sociales	Fotografías, videos, textos originales de marketing	Derecho de autor (automático)	DNDA 8	Baja
Diseño de empaques	Arte gráfico de las etiquetas y presentación	Derecho de autor	DNDA	Media

⁷ SIC: Superintendencia de Industria y Comercio.

⁸ DNDA: Dirección Nacional de Derechos de Autor. El registro en DNDA es opcional, el derecho nace con la creación.

Secretos empresariales

Base de datos de clientes	Información de contacto, preferencias, historial de compras	Protección como secreto empresarial	Interno	Alta
Fichas técnicas de recetas	Procedimientos, cantidades, tiempos de cada receta	Secreto empresarial + confidencialidad	Interno	Alta
Lista de proveedores	Contactos, precios, condiciones negociadas	Secreto empresarial	Interno	Media

Nota. Elaboración propia.

13.3.2. Estrategia de protección de marca

Tabla 82

Plan de registro de marca Nearfood ante la SIC

Aspecto	Detalle
Tipo de marca	Marca mixta (nombre NEARFOOD + logotipo)
Clase Niza por registrar	Clase 43: Servicios de restauración (alimentación); servicios de preparación de comidas y bebidas para el consumo.
Clase Niza adicional (futura)	Clase 29: Carne, pescado, aves y caza; extractos de carne; frutas y verduras, hortalizas y legumbres en conserva, congeladas, secas y cocidas.
Territorio de protección	Colombia (inicial). Posibilidad de extender a Comunidad Andina (Bolivia, Ecuador, Perú) en el futuro.
Vigencia del registro	10 años renovables indefinidamente.
Costo de registro (2025)	Tasa oficial: \$1.100.000 COP por clase. Con asesoría de abogado: \$1.500.000 - \$2.500.000 total.
Tiempo estimado de registro	4 a 8 meses (si no hay oposiciones).
Búsqueda de antecedentes	Se realizará búsqueda previa en la base de datos de la SIC para verificar disponibilidad del nombre.

Nota. Elaboración propia. Clasificación según el Arreglo de Niza (11ª edición) Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2023).

13.3.3. Eslogan propuesto para registro

“Tu tiempo vale, tu salud también”⁹

Este eslogan comunica la doble propuesta de valor de Nearfood: el ahorro de tiempo que representa no tener que cocinar comida saludable, y el beneficio nutricional de consumir alimentos orgánicos bien preparados. Es memorable, corto y conecta emocionalmente con el público objetivo que valora tanto su tiempo como su bienestar.

13.3.3.1. Identidad visual: colores. La paleta cromática de Nearfood se articula en torno al verde oscuro como color principal, un tono que evoca de manera directa la naturaleza, la frescura y la alimentación saludable. Este color predomina en el isotipo, el logotipo y el eslogan, generando coherencia visual y reforzando el posicionamiento de la marca en el segmento de comida orgánica. El blanco actúa como color secundario, aportando limpieza, higiene y claridad a la composición, valores fundamentales en el sector de alimentos. La combinación de ambos tonos transmite confianza, bienestar y sencillez, atributos alineados con la filosofía de Nearfood de ofrecer productos naturales, accesibles y elaborados con ingredientes de calidad.

13.3.3.2. Identidad visual: formas y elementos gráficos. El diseño del logotipo integra una composición circular que enmarca todos sus elementos, forma que simboliza unidad, continuidad y cercanía en sintonía con el nombre Nearfood y su promesa de proximidad con el cliente. En la parte superior de la circunferencia se erige un gorro de chef blanco, símbolo universal de la cocina profesional y del cuidado en la preparación de los alimentos.

Alrededor del emblema central se distribuyen iconos de vegetales frescos brócoli, tomate, zanahoria y hojas verdes, junto con utensilios de cocina como una espátula y un cuchillo, reforzando visualmente la naturaleza gastronómica de la marca. En el centro de la composición aparece una figura estilizada que representa un chef o una persona sonriente, humanizando la marca y sugiriendo cercanía, amabilidad y servicio personalizado. Finalmente, en la parte inferior, el eslogan “Tu tiempo vale, tu salud también” se inscribe en una tipografía curva que sigue el contorno circular del logotipo, dotando al conjunto de dinamismo y armonía compositiva. Esta

⁹ Elaboración propia (Parra y Rojas, 2025).

integración de formas orgánicas, tonos naturales y referencias culinarias consolida una identidad visual coherente, auténtica y fácilmente reconocible por el público objetivo de Nearfood.

Figura 15

Logo



Nota. Elaboración propia.

13.4. Apertura de establecimiento de comercio

13.4.1. Licencias y permisos de apertura (Relación de documentos y trámites necesarios, matrícula mercantil, RUT, Facturación Bomberos, sayco y acinpro, etc) de acuerdo con el tipo de empresa

La apertura de un establecimiento de comercio dedicado a la producción y comercialización de alimentos requiere el cumplimiento de múltiples requisitos legales establecidos por diferentes entidades. Nearfood, debe obtener todas las licencias y permisos antes de iniciar operaciones para garantizar el funcionamiento legal y evitar sanciones. A continuación, se presenta la relación completa de documentos, trámites y permisos necesarios para la apertura legal del establecimiento de comercio de Nearfood S.A.S. en la ciudad de Tunja.

Tabla 83*Licencias y permisos requeridos para la apertura de Nearfood*

Trámite/documento	Entidad	Requisitos principales	Costo Aprox.	Vigencia
Trámites Mercantiles				
Matrícula Mercantil de la Sociedad	Cámara de Comercio de Tunja	Estatutos, formulario RUES, PRE-RUT	\$180.000 - \$250.000	Anual (renovar)
Matrícula Mercantil del Establecimiento	Cámara de Comercio de Tunja	Formulario RUES, matrícula sociedad	\$150.000 - \$200.000	Anual (renovar)
Registro Único Tributario (RUT)	DIAN	Documento constitución, cédulas socios, certificado bancario	Gratuito	Permanente
Resolución de Facturación Electrónica	DIAN	RUT definitivo, habilitación portal DIAN	Gratuito	2 años (renovable)
Inscripción Industria y Comercio (ICA)	Secretaría de Hacienda - Alcaldía Tunja	RUT, matrícula mercantil, formulario	Gratuito (registro)	Permanente
Seguridad y prevención				
Certificado de Seguridad (Bomberos)	Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Tunja	Solicitud, visita técnica, extintor vigente, plano evacuación	\$150.000 - \$250.000	Anual
Póliza de Responsabilidad Civil	Aseguradora (Sura, Seguros Bolívar, etc.)	Datos empresa, actividad económica	\$800.000 - \$1.500.000/año	Anual
Derechos de autor (música)				
Certificado (autores)	SAYCO	Organización SAYCO	Matrícula mercantil, área local, tipo negocio	\$300.000 - \$600.000/año*

Trámite/documento		Entidad	Requisitos principales	Costo Aprox.	Vigencia
Certificado (intérpretes)	ACINPRO	Organización ACINPRO	Matrícula mercantil, área local	\$200.000 - \$400.000/año*	Anual
Sanidad y alimentos					
Concepto Favorable	Sanitario	Secretaría de Salud de Boyacá / IDS	Cumplir Resolución 2674/2013, BPM, visita inspección	Gratuito (visita)	Hasta 2 años
Registro/Notificación Sanitaria INVIMA		INVIMA	Ficha técnica, etiqueta, análisis laboratorio	\$600.000 - \$1.500.000	5-10 años
Carné Alimentos (personal)	Manipulación	SENA / Entidades autorizadas	Curso 10 horas, evaluación	\$50.000 - \$80.000/persona	1 año
Urbanismo y uso de suelo					
Certificado de Uso de Suelo		Secretaría de Planeación - Alcaldía Tunja	Solicitud, dirección exacta, actividad a desarrollar	\$80.000 - \$150.000	Permanente ¹⁰
Certificado de Libertad y Tradición		Oficina de Registro de Instrumentos Públicos	Número de matrícula inmobiliaria	\$20.000 - \$30.000	Vigente al trámite
Costo total estimado apertura				\$2.700.000 - \$5.200.000	

Nota. Elaboración propia. SAYCO y ACINPRO: Tarifas varían según área del local. Si no se reproduce música pública, puede solicitarse exención.

¹⁰ *Uso de suelo es permanente mientras no cambie la actividad.

13.4.2. Derechos de autor musical - SAYCO y ACINPRO

Todo establecimiento comercial que reproduzca música públicamente (radio, televisión, streaming, parlantes) debe pagar derechos de autor a SAYCO (Sociedad de Autores y Compositores) y ACINPRO (Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores). Para Nearfood, dado que es una Dark Kitchen sin atención presencial al público, se evaluará la pertinencia de estos pagos.

Tabla 84

Análisis de aplicabilidad SAYCO y ACINPRO para Nearfood

Aspecto	Situación Nearfood
Tipo de establecimiento	Dark Kitchen / Cocina de producción sin atención al público. No hay área de comedor ni clientes presenciales.
¿Se reproduce música?	Potencialmente sí, para el ambiente de trabajo del personal de cocina (radio, Spotify, etc.).
¿Es comunicación pública?	Discutible. La reproducción es para el personal interno, no para clientes. Sin embargo, las entidades pueden considerar que cualquier reproducción en local comercial es pública.
Recomendación	Opción 1: Solicitar certificado de exención argumentando que no hay atención al público. Opción 2: Pagar la tarifa mínima para evitar conflictos legales (~\$500.000/año combinado). Opción 3: No reproducir música protegida (usar música libre de derechos).
Tarifa aplicable (si paga)	Categoría: Restaurantes/caféterías pequeñas (<100 m ²). SAYCO: ~\$300.000-400.000/año. ACINPRO: ~\$200.000-300.000/año.
Consecuencia de no pagar	Multas de la Dirección Nacional de Derechos de Autor y posibles demandas civiles. Se recomienda regularizar la situación.

Nota. Elaboración propia. Decisión de NEARFOOD: Se presupuestará el pago como medida preventiva en el año 1.

13.5. Uso del Suelo

El uso del suelo es la autorización que otorga la autoridad de planeación municipal para desarrollar una actividad económica específica en una ubicación determinada. Para Nearfood, es fundamental verificar que el local seleccionado en el Barrio Santa Inés permita el funcionamiento de una cocina oculta.

Tabla 85*Certificado de Uso de Suelo - Nearfood*

Aspecto		Detalle
Entidad competente		Secretaría de Planeación Municipal - Alcaldía de Tunja
Ubicación del establecimiento		Carrera 11 con Calle 48, Barrio Santa Inés, Tunja, Boyacá
Zona según POT		Zona de uso mixto residencial-comercial (permite actividades comerciales compatibles)
Actividad por desarrollar		Producción de alimentos preparados para distribución (Dark Kitchen). CIU 5621, 5619.
Clasificación de la actividad		Comercio y servicios de bajo impacto (no genera ruido excesivo, olores molestos ni tráfico pesado significativo)
Compatibilidad		COMPATIBLE - Las zonas mixtas del Barrio Santa Inés permiten establecimientos de preparación de alimentos siempre que cumplan normas sanitarias y no generen impactos negativos.
Requisitos para solicitud		• Formulario de solicitud diligenciado • Fotocopia cédula del representante legal • Certificado de existencia y representación legal • Croquis de ubicación del inmueble • Copia del contrato de arrendamiento o escritura
Costo del trámite		\$80.000 - \$150.000 (varía según año fiscal)
Tiempo de expedición		5 a 15 días hábiles
Vigencia		Permanente mientras no cambie la actividad económica ni las normas del POT 11

Nota. Elaboración propia.

Es importante destacar que Nearfood funcionará como Dark Kitchen, dedicada exclusivamente a la entrega a domicilio, sin atención presencial de clientes. Este modelo presenta

¹¹ POT: Plan de Ordenamiento Territorial de Tunja (Acuerdo Municipal 0014 de 2001 y modificaciones).

ventajas para el uso de suelo ya que genera menor impacto urbanístico (menos tráfico peatonal, estacionamientos, ruido) comparado con un restaurante tradicional.

13.6. Descripción de las condiciones y exigencias de la autoridad ambiental y de salud (Requisitos, licencias en materia de instalaciones, producción, emisiones, vertimientos, etc)

Las empresas del ramo alimenticio están sujetas a estrictas regulaciones sanitarias y ambientales. Nearfood debe cumplir con la normativa del INVIMA, la Secretaría de Salud de Boyacá y la autoridad ambiental (CORPOBOYACÁ) para garantizar la inocuidad de sus productos y minimizar el impacto ambiental de su operación.

13.6.1. Exigencias sanitarias - INVIMA y Secretaría de Salud

Tabla 86

Requisitos sanitarios según resolución 2674 de 2013

Aspecto	Requisitos y cumplimiento Nearfood
Edificación e instalaciones	
Ubicación y accesos	Local aislado de focos de insalubridad. Acceso independiente para proveedores y despacho. Pisos pavimentados, no zonas de inundación.
Diseño y construcción	Pisos en material sanitario (epóxico o cerámico), lisos, impermeables, sin grietas. Paredes lisas, pintadas con pintura epóxica lavable. Techos sin goteras, de fácil limpieza.
Áreas separadas	Separación física o funcional entre: recepción, almacenamiento, preparación, cocción, enfriamiento, empaque, despacho. Baños separados del área de producción.
Ventilación	Sistema de ventilación que evite acumulación de calor, vapor y olores. Campana extractora sobre zona de cocción con filtros de grasa.
Iluminación	Iluminación natural o artificial suficiente (mínimo 540 lux en áreas de inspección, 220 lux en otras áreas). Lámparas con protección contra rotura.
Equipos y utensilios	
Material	Superficies en contacto con comestibles en acero inoxidable o material sanitario aprobado. Prohibida madera en áreas de producción (excepto tablas específicas con código de colores).

Aspecto	Requisitos y cumplimiento Nearfood
Diseño	Equipos de fácil limpieza, sin rincones de difícil acceso. Mesas con bordes redondeados. Equipos sobre ruedas o separados 15 cm de paredes.
Mantenimiento	Plan de mantenimiento preventivo documentado. Equipos de refrigeración con termómetro visible. Calibración periódica de básculas y termómetros.
Personal manipulador	
Capacitación	Todo el personal con curso de manipulación de alimentos vigente (mínimo 10 horas). Capacitación continua en BPM documentada.
Estado de salud	Examen médico de ingreso y periódico. Personal con infecciones, heridas o enfermedades transmisibles no puede manipular alimentos.
Higiene personal	Uniforme completo, limpio y exclusivo para producción. Lavado de manos obligatorio. Prohibido comer, fumar, usar joyas en área de producción.
Requisitos de proceso	
Materias primas	Procedencia conocida, proveedores con registro sanitario. Inspección al recibo. Almacenamiento a temperaturas correctas.
Operaciones de producción	Procedimientos documentados. Control de temperaturas críticas (cocción, enfriamiento). Prevención de contaminación cruzada.
Empaque y etiquetado	Empaque en material grado alimentario. Etiqueta con: nombre, ingredientes, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, lote, condiciones de conservación, información nutricional.
Almacenamiento y transporte	Producto terminado refrigerado (0-4°C). Transporte en condiciones que mantengan cadena de frío (bolsas térmicas con gel refrigerante).
Documentación	
Registros obligatorios	• Registros: temperatura de equipos (2 veces/día), limpieza y desinfección, control de plagas y capacitaciones • Fichas técnicas de productos • Trazabilidad de lotes

Nota. Elaboración propia. Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social (INVIMA, 2013).

13.6.2. Notificación sanitaria INVIMA

Los alimentos preparados listos para consumo, están clasificados en un riesgo medio. Lo anterior significa que se requiere la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) ante el INVIMA. Este trámite debe realizarse antes de comercializar el producto.

Tabla 87

Trámite de notificación sanitaria obligatoria - INVIMA

Aspecto	Detalle
Tipo de trámite	Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) para alimentos de riesgo medio - Resolución 719 de 2015.
Productos por notificar	Comidas preparadas listas para consumo empacadas al vacío: línea Nearfood (pollo, res, cerdo, trucha con acompañamientos).
Requisitos documentales	Formulario de solicitud INVIMA, ficha técnica del producto, diseño de etiqueta según Resolución 5109/2005, certificado de existencia y representación legal, concepto sanitario favorable del establecimiento y resultados de análisis microbiológicos (laboratorio acreditado).
Análisis de laboratorio	Análisis microbiológico: Recuento de aerobios mesófilos, E. coli, Salmonella, Listeria monocytogenes, Staphylococcus aureus. Costo aproximado: \$300.000 - \$500.000 por análisis.
Tarifa INVIMA	NSO alimentos riesgo medio: \$600.000 - \$900.000 (tarifa 2025). Puede notificarse una línea de productos similares en un solo trámite.
Tiempo de trámite	30 a 60 días hábiles desde radicación completa.
Vigencia	10 años, renovable.
Código NSO	Se asigna código único que debe aparecer en la etiqueta del producto: NSO XXXXXXXX-XXXX

Nota. Elaboración propia. Trámite en línea a través de www.invima.gov.co - Ventanilla Única de Trámites.

14. Análisis Económico

Bienes tangibles: terrenos y construcciones, maquinaria y equipo, equipo de oficina, muebles y enseres, equipo de computación, vehículos, etc.

El análisis económico de Nearfood cuantifica las inversiones necesarias para poner en marcha el proyecto, diferenciando entre bienes tangibles e intangibles. Este capítulo es fundamental para determinar el monto total de capital requerido y establecer las bases para la evaluación financiera del negocio.

14.1. Inversiones Requeridas

La inversión total requerida para iniciar operaciones de Nearfood S.A.S. asciende a \$150.000.000, aportados en partes iguales por los dos socios fundadores. Esta inversión se distribuye entre activos fijos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo, garantizando la capacidad operativa desde el primer día.

14.1.1. Bienes Tangibles

Los bienes tangibles comprenden todos los activos físicos necesarios para la operación de Nearfood. Dado que la empresa funcionará en un local arrendado, no se contempla inversión en terrenos ni construcciones propias, pero sí en adecuaciones locativas del espacio.

14.1.1.1. Terrenos y construcciones.

Tabla 88

Inversión en terrenos, construcciones y adecuaciones

Concepto	Descripción	Valor	Observación
Terrenos y construcciones			
Terreno	No aplica	\$0	Local arrendado
Construcción / Edificación	No aplica	\$0	Local arrendado
Adecuaciones locativas			
Instalación de pisos epóxicos	90 m ² de piso sanitario	\$4.500.000	Obligatorio BPM
Pintura epóxica de paredes	Paredes zona producción	\$2.000.000	Obligatorio BPM
Instalación de campana extractora	Campana con ductos	\$3.500.000	Incluye instalación

Red de gas natural	Acometida y distribución interna	\$1.800.000	Certificación técnica
Instalación eléctrica trifásica	Adecuación para equipos	\$1.500.000	220V para equipos
Trampa de grasas	Sistema de retención	\$800.000	Requisito ambiental
Divisiones y puertas	Separación de áreas	\$900.000	Drywall sanitario
Subtotal adecuaciones			\$15.000.000

Nota. Elaboración propia. Adecuaciones necesarias para cumplir Resolución 2674/2013; se deprecian a 10 años (INVIMA, 2013).

14.1.1.2. Maquinaria y equipo de producción.

Tabla 89

Inversión en maquinaria y equipo de producción

Equipo			Cant.	Valor unit.	Valor total	Vida útil
Equipos De Cocción						
Estufa quemadores	industrial	6	1	\$8.500.000	\$8.500.000	10 años
Horno (convección/vapor)	combinado		1	\$18.000.000	\$18.000.000	10 años
Plancha industrial			1	\$3.200.000	\$3.200.000	10 años
Freidora industrial (opcional)			1	\$2.800.000	\$2.800.000	10 años
Equipos de refrigeración						
Refrigerador vertical 2 puertas			2	\$9.500.000	\$19.000.000	10 años
Congelador vertical			1	\$8.200.000	\$8.200.000	10 años
Abatidor de temperatura			1	\$15.000.000	\$15.000.000	10 años
Equipos de procesamiento						
Empacadora industrial	al vacío		1	\$12.000.000	\$12.000.000	10 años

Equipo	Cant.	Valor unit.	Valor total	Vida útil
Procesador de alimentos industrial	1	\$4.500.000	\$4.500.000	10 años
Licuadaora industrial	1	\$1.800.000	\$1.800.000	5 años
Báscula digital de precisión	2	\$450.000	\$900.000	5 años
Mobiliario De Cocina				
Mesa de trabajo acero inoxidable	3	\$2.200.000	\$6.600.000	10 años
Estantería acero inoxidable	4	\$850.000	\$3.400.000	10 años
Lavaplatos industrial doble	1	\$2.800.000	\$2.800.000	10 años
Lavamanos de pedal	2	\$380.000	\$760.000	10 años
Utensilios y menaje				
Kit de ollas y sartenes profesionales	1	\$3.500.000	\$3.500.000	5 años
Set de cuchillos profesionales	2	\$800.000	\$1.600.000	5 años
Tablas de corte código colores	1	\$350.000	\$350.000	2 años
Utensilios varios (espátulas, pinzas, etc.)	1	\$1.200.000	\$1.200.000	3 años
Contenedores gastronorm	20	\$65.000	\$1.300.000	5 años
Termómetros digitales	3	\$85.000	\$255.000	3 años
Subtotal maquinaria y equipo				\$115.665.000

Nota. Elaboración propia. Precios incluyen IVA. Proveedores: Equipos Indumegas Challenger Industrial (Joserrago, 2025).

14.1.1.3. Equipo de oficina y administración.

Tabla 90

Inversión en equipo de oficina y administración

Concepto	Cant.	Valor unit.	Valor Total	Vida útil
Escritorio gerencial	1	\$650.000	\$650.000	10 años
Silla ergonómica gerencial	1	\$480.000	\$480.000	10 años
Sillas auxiliares	4	\$150.000	\$600.000	10 años
Archivador metálico 4 gavetas	1	\$420.000	\$420.000	10 años
Mesa de reuniones pequeña	1	\$380.000	\$380.000	10 años
Tablero acrílico	1	\$120.000	\$120.000	10 años
Papelería y útiles de oficina inicial	1	\$350.000	\$350.000	Gasto
Subtotal equipo de oficina			\$3.000.000	

Nota. Elaboración propia. Mobiliario funcional para área administrativa.

14.1.1.4. Equipo de computación y tecnología.

Tabla 91

Inversión en Equipo de computación y tecnología

Concepto	Cant.	Valor unit.	Valor Total	Vida útil
Computador portátil (Core i5, 8GB RAM)	2	\$2.200.000	\$4.400.000	5 años
Impresora multifuncional (tinta continua)	1	\$850.000	\$850.000	5 años
Impresora térmica de etiquetas	1	\$650.000	\$650.000	5 años
Router WiFi empresarial	1	\$280.000	\$280.000	5 años
Smartphone empresarial (WhatsApp Business)	1	\$1.200.000	\$1.200.000	3 años
Tablet para gestión de pedidos	1	\$900.000	\$900.000	4 años
Disco duro externo backup 2TB	1	\$320.000	\$320.000	5 años

Concepto	Cant.	Valor unit.	Valor Total	Vida útil
Cámara de seguridad (kit 4 cámaras)	1	\$950.000	\$950.000	5 años
Subtotal equipo de computación			\$9.550.000	

Nota. Elaboración propia. Equipos de cómputo se deprecian a 5 años según normativa tributaria colombiana.

14.1.1.5. Vehículos.

Tabla 92

Inversión en Vehículos

Concepto	Decisión y justificación
Vehículo propio para entregas	NO SE ADQUIERE. Nearfood utilizará plataformas de delivery (Rappi, DiDi Food) y domiciliarios independientes para las entregas. Esto evita la inversión inicial en vehículo (~\$25-40 millones), seguros, mantenimiento y contratación de conductor. La estrategia de tercerización permite escalar según demanda sin costos fijos.
Motocicleta para entregas propias	POSIBLE ADQUISICIÓN FUTURA (Año 2-3). Cuando el volumen de pedidos directos justifique la inversión, se evaluará la compra de una motocicleta (~\$8-12 millones) para entregas propias con mejor margen que las plataformas.
Subtotal vehículos	\$0 (Año 1)

Nota. Elaboración propia. Estrategia de delivery tercerizado reduce riesgo e inversión inicial.

14.1.1.6. Otros bienes tangibles.

Tabla 93

Otros bienes tangibles - seguridad, limpieza y dotación

Concepto	Cant.	Valor unit.	Valor Total	Vida útil
Seguridad y emergencias				
Extintor multipropósito ABC 10 lb	2	\$95.000	\$190.000	Recarga anual
Extintor clase K (cocina)	1	\$280.000	\$280.000	Recarga anual
Botiquín tipo A equipado	1	\$180.000	\$180.000	Reposición
Señalización de emergencia (kit)	1	\$250.000	\$250.000	5 años
Detector de gas con alarma	1	\$320.000	\$320.000	5 años
Limpieza y desinfección				
Canecas de basura con tapa y pedal (colores)	4	\$85.000	\$340.000	5 años
Kit de limpieza inicial (escobas, traperos, etc.)	1	\$350.000	\$350.000	Reposición
Dispensadores (jabón, toallas, gel)	4	\$75.000	\$300.000	5 años
Dotación personal				
Uniformes completos (chef + auxiliar)	8	\$120.000	\$960.000	Reposición
Calzado de seguridad antideslizante	4	\$95.000	\$380.000	1 año
Gorros, tapabocas, guantes (stock inicial)	1	\$200.000	\$200.000	Consumible
Subtotal otros tangibles			\$3.750.000	

Nota. Elaboración propia. Dotación de uniformes: 3 por empleado según Código Sustantivo del Trabajo (Congreso de la República de Colombia, 1951).

14.1.2. Resumen de inversión en bienes tangibles

Tabla 94

Resumen total de inversión en bienes tangibles

Categoría	Valor	% Participación
Adecuaciones locativas	\$15.000.000	10.2%
Maquinaria y equipo de producción	\$115.665.000	78.6%
Equipo de oficina	\$3.000.000	2.0%
Equipo de computación y tecnología	\$9.550.000	6.5%
Vehículos	\$0	0.0%
Otros (seguridad, limpieza, dotación)	\$3.750.000	2.6%
Total inversión bienes tangibles	\$146.965.000	100%

Nota. Elaboración propia. El 78.6% de la inversión tangible corresponde a maquinaria y equipo de producción, evidenciando el enfoque operativo del negocio.

14.2. Bienes intangibles

Los bienes intangibles comprenden los activos no físicos que agregan valor a la empresa y requieren inversión para su desarrollo, registro o adquisición. Para Nearfood, estos incluyen los costos de constitución legal, registro de marca, licencias de software y gastos preoperativos.

Tabla 95*Inversión en bienes intangibles*

	Concepto	Valor	Amortización	Observación
Constitución legal	Elaboración de estatutos (abogado)	\$500.000	5 años	Asesoría legal
	Registro en Cámara de Comercio	\$350.000	5 años	Matrícula mercantil
	Trámites DIAN (RUT, facturación)	\$0	-	Gratuito
Marcas y propiedad industrial	Registro de marca NEARFOOD (SIC)	\$1.100.000	10 años	Clase 43 - Niza
	Asesoría en registro de marca	\$400.000	10 años	Búsqueda + trámite
	Registro de lema comercial (eslogan)	\$550.000	10 años	"Tu tiempo vale..."
	Registro de dominio web (.co)	\$80.000	1 año	nearfood.co - Renovable
Licencias y permisos	Notificación Sanitaria INVIMA	\$1.200.000	10 años	Incluye análisis lab.
	Certificado de Bomberos (Año 1)	\$200.000	1 año	Renovación anual
	Certificado de Uso de Suelo	\$120.000	Permanente	Secretaría Planeación
	Concepto Sanitario (visita)	\$0	-	Gratuito
	Microsoft 365 Business Basic (anual)	\$600.000	1 año	2 usuarios
	Software de facturación electrónica (anual)	\$480.000	1 año	Siigo, Alegra o similar

Software y licencias digitales	Canva Pro (anual)	\$350.000	1 año	Diseño marketing
	Dominio y hosting web (anual)	\$250.000	1 año	Página web básica
Gastos preoperativos	Estudio de mercado y plan de negocios	\$0	-	Elaborado por socios
	Diseño de imagen corporativa (logo)	\$800.000	5 años	Ya diseñado
	Desarrollo de recetas y fichas técnicas	\$0	-	Elaborado por socios
	Capacitación inicial del personal	\$500.000	1 año	Curso BPM y HACCP
	Campaña de lanzamiento (marketing inicial)	\$1.500.000	1 año	Redes + pauta
Subtotal bienes intangibles		\$8.980.000		

Nota. Elaboración propia. Licencias de software anuales se contabilizan como gasto; las de largo plazo como activo intangible amortizable.

14.2.1. Resumen de inversión en bienes intangibles

Tabla 96

Resumen de inversión en bienes intangibles por categoría

Categoría	Valor	% Participación
Constitución legal	\$850.000	9.5%
Marcas y propiedad industrial	\$2.130.000	23.7%
Licencias y permisos	\$1.520.000	16.9%
Software y licencias digitales	\$1.680.000	18.7%
Gastos preoperativos	\$2.800.000	31.2%
Total inversión bienes intangibles	\$8.980.000	100%

Nota. Elaboración propia. Los gastos preoperativos (31.2%) incluyen la inversión inicial en marketing para el lanzamiento.

14.2.2. Resumen total de inversiones requeridas

Tabla 97

Resumen total de inversión inicial Nearfood S.A.S.

Tipo de inversión	Valor	% del total
A. Inversión Fija	\$152.165.000	101.44%*
Bienes tangibles	\$146.965.000	97.99%
Bienes intangibles (activos)	\$5.200.000	3.47%
B. Inversión Diferida	\$3.780.000	2.52%
Gastos preoperativos y licencias anuales	\$3.780.000	2.52%
C. Capital De Trabajo Inicial	-	-
Efectivo para operación (estimado)	Definido en Cap. Financiero	-
Inversión Total Requerida (A + B)		\$155.945.000
Capital Aportado Por Socios		\$150.000.000

Tipo de inversión	Valor	% del total
Diferencia / Financiamiento Requerido		\$5.945.000

Nota. Elaboración propia. El porcentaje supera 100% porque se incluye inversión diferida adicional. La diferencia de \$5.945.000 se puede cubrir: (a) reduciendo costos de equipos, (b) negociando pagos diferidos con proveedores, o (c) pequeño crédito bancario.

El análisis de inversiones demuestra que Nearfood requiere una inversión total aproximada de \$155.945.000, de los cuales \$150.000.000 serán aportados por los socios fundadores. La diferencia de \$5.945.000 puede gestionarse a través de la negociación de plazos de pago con proveedores de equipos o un pequeño financiamiento bancario de corto plazo.

14.3. Fuentes de Financiación

Las fuentes de financiación de Nearfood S.A.S. combinan recursos propios de los socios fundadores con opciones de financiamiento externo. La estructura de capital inicial prioriza el aporte propio para minimizar el endeudamiento en la etapa de arranque, reservando las fuentes externas para necesidades puntuales de capital de trabajo o contingencias.

Tabla 98

Resumen de fuentes de financiación del proyecto

Fuente de financiación	Monto	% Participación	Tipo
Recursos propios	\$150.000.000	96.2%	Capital Social
Aporte socio 1 - Héctor Gilberto Rojas	\$75.000.000	48.1%	Capital social
Aporte socio 2 - Kevin Sebastián Parra	\$75.000.000	48.1%	Capital social
Recursos de terceros	\$5.945.000	3.8%	Deuda
Crédito bancario (opción)	\$5.945.000	3.8%	Deuda
Total financiación requerida			\$155.945.000

Nota. Elaboración propia. El crédito bancario es opcional; puede sustituirse por negociación de pagos diferidos con proveedores de equipos.

14.3.1. Financiación con recursos propios (Capital social)

El capital social de Nearfood S.A.S. constituye la principal fuente de financiación del proyecto, representando el 96.2% de la inversión total requerida. Los dos socios fundadores aportarán en partes iguales un total de \$150.000.000, provenientes de sus ahorros personales.

Tabla 99

Detalle de aportes de capital de los socios fundadores

Aspecto	Detalle	Valor
Socio 1		
Héctor Gilberto Rojas		
Aporte en efectivo	Recursos provenientes de ahorros personales acumulados durante su experiencia laboral en el sector gastronómico.	\$75.000.000
Participación accionaria	75.000 acciones ordinarias de valor nominal \$1.000 cada una. Representa el 50% del capital suscrito y pagado.	50%
Forma de pago	100% del aporte desembolsado al momento de la constitución mediante consignación a la cuenta bancaria de la sociedad.	Contado
Origen de los fondos	Ahorros personales certificados. Declaración de origen lícito de recursos conforme a normas antilavado.	-
Socio 2		
Kevin Sebastián Parra		
Aporte en efectivo	Recursos provenientes de ahorros personales acumulados durante 7 años de experiencia en el sector gastronómico.	\$75.000.000
Participación accionaria	75.000 acciones ordinarias de valor nominal \$1.000 cada una. Representa el 50% del capital suscrito y pagado.	50%
Forma de pago	100% del aporte desembolsado al momento de la constitución mediante consignación a la cuenta bancaria de la sociedad.	Contado

Aspecto	Detalle	Valor
Origen de los fondos	Ahorros personales certificados. Declaración de origen lícito de recursos conforme a normas antilavado.	-
Total Capital Social	150.000 acciones - Capital Suscrito Y Pagado	\$150.000.000

Nota. Elaboración propia. Los aportes se formalizarán en el documento de constitución de la S.A.S.

14.3.2. Financiación con recursos de terceros

Aunque la estrategia principal de Nearfood es financiar el proyecto con capital propio, se han identificado diversas opciones de financiamiento externo que podrían utilizarse para cubrir la brecha de \$5.945.000 entre la inversión requerida y el capital aportado, o para futuras necesidades de capital de trabajo y expansión.

14.3.2.1. Opciones de crédito bancario comercial.

Tabla 100

Comparativo de opciones de crédito bancario para microempresas (2025)

Entidad	Línea de crédito	Tasa E.A.	Plazo Máx.	Monto máx.	Garantía
Bancolombia	Crédito Productivo	DTF + 10% a 12%	60 meses	\$100 MM	FNG o codeudor
Banco de Bogotá	Crédito Pyme	IBR + 10% a 13%	60 meses	\$150 MM	FNG, hipoteca o codeudor
BBVA Colombia	Crédito Comercial Pyme	DTF + 11% aprox.	84 meses	\$200 MM	FNG o garantía real
Davivienda	Crédito Empresarial	IBR + 9% a 11%	60 meses	\$100 MM	FNG o prenda

Entidad	Línea de crédito	Tasa E.A.	Plazo Máx.	Monto máx.	Garantía
Banco Caja Social	Microcrédito Empresarial	32% a 38% E.A. 12	36 meses	\$35 MM	Codeudor
Bancamía	Crédito Microempresarial	30% a 36% E.A.	36 meses	\$25 MM	Codeudor o aval

Nota. Elaboración propia a partir de la información pública de las entidades mencionadas en el documento.

14.3.2.2. Líneas de crédito de fomento – Bancóldex. Bancóldex, como banco de desarrollo empresarial de Colombia, ofrece líneas de crédito con condiciones preferenciales para micro, pequeñas y medianas empresas. Estos recursos se canalizan a través de intermediarios financieros (bancos comerciales).

Tabla 101

Líneas de crédito Bancóldex aplicables a Nearfood

Línea / característica	Descripción Y Condiciones
Línea MiPyme	Capital De Trabajo
Destino	Financiación de materias primas, insumos, nómina y demás costos operativos de funcionamiento.
Beneficiarios	Micro, pequeñas y medianas empresas de todos los sectores económicos.
Monto	Hasta \$1.000 millones por operación (sin límite de cupo por empresa).
Plazo	Hasta 3 años con periodo de gracia hasta 6 meses.
Tasa al intermediario	DTF + 1% a 4% E.A. (el banco comercial adiciona su margen, resultando DTF + 8% a 12% al cliente final).
Beneficio	Reducción mínima del 1% (100 pb) frente a tasa plena del intermediario.
Línea MiPyme	Inversión Fija
Destino	Adquisición de maquinaria, equipos, adecuaciones locativas, vehículos.

¹² Microcrédito tiene tasas más altas por el mayor riesgo percibido. DTF diciembre 2025 $\approx$ 9.5%. IBR $\approx$ 9.25%.

Tasas aproximadas sujetas a perfil del cliente. FNG: Fondo Nacional de Garantías.

Línea / característica	Descripción Y Condiciones
Plazo	Hasta 7 años (puede llegar a 10-12 años para activos de largo plazo).
Periodo de gracia	Hasta 12 meses a capital.
Garantía	Puede respaldarse con garantía del Fondo Nacional de Garantías (FNG).
Línea Inclusión que Transforma	Acceso a financiación inclusiva
Beneficiarios especiales	Empresas con mínimo 51% de propiedad de mujeres, o 20% propiedad de mujeres con gerente mujer. Víctimas del conflicto, población NARP, indígenas.
Beneficio adicional	Reducción de tasa de hasta 5% para empresas lideradas por mujeres.
Aplicabilidad NEARFOOD	NO APLICA - Los socios son hombres y no pertenecen a poblaciones focalizadas.

Nota. Elaboración propia a partir de (Bancóldex, 2025).

14.3.2.3. Fondo Emprender - SENA (Capital Semilla). El Fondo Emprender del SENA es el fondo de capital semilla más grande de Latinoamérica, diseñado para financiar proyectos empresariales con recursos condonables (no reembolsables) si se cumplen las metas del plan de negocio.

Tabla 102

Características del Fondo Emprender - SENA

Fondo Emprender SENA	
Característica	Descripción
Tipo de recurso	Capital semilla (se condona 100% si se cumplen metas de empleo, ventas y formalización del plan de negocio aprobado).
Monto máximo	Hasta \$100.000.000 por proyecto (puede ser mayor en convocatorias especiales de alto impacto).
Tasa de interés	0% - No genera intereses ni pagos mensuales durante la ejecución.
Plazo de ejecución	12 meses para puesta en marcha + 12 meses de seguimiento.

Fondo Emprender SENA

Característica	Descripción
Requisitos de población	Aprendices/egresados SENA (24 meses), estudiantes universitarios últimos semestres, técnicos/tecnólogos/profesionales, emprendedores con 90 horas de formación SENA, población vulnerable acreditada.
Proceso de acceso	1) Registro en www.fondoemprender.com , 2) Orientación en Centro de Desarrollo Empresarial SENA, 3) Formación y estructuración del plan de negocio, 4) Postulación a convocatoria, 5) Evaluación técnica, 6) Aprobación y asignación de recursos.
Tiempo del proceso	4-6 meses desde el inicio hasta el desembolso (dependiendo de convocatoria).
Convocatorias 2025	Convocatoria Nacional No. 122 (Fortalecimiento), No. 123 (Economía Popular), convocatorias focalizadas por región.

Aplicabilidad Nearfood

Elegibilidad de los socios	Los socios son Administradores de Empresas de la Universidad Santo Tomás. Serían elegibles como "profesionales" si el título tiene menos de 24 meses o si completan 90 horas de formación complementaria en el SENA.
Viabilidad	MEDIA - Requiere verificar fecha de grado y/o completar formación en SENA. La convocatoria es competitiva y no garantiza aprobación.
Recomendación	Explorar esta opción paralelamente al inicio de operaciones. Si se obtiene, se puede usar para capital de trabajo adicional o expansión.

Nota. Elaboración propia. Información actualizada del portal oficial de Fondo Emprender y (SENA, 2025).

14.3.2.4. Financiación con proveedores. Una alternativa de financiamiento de bajo costo es negociar plazos de pago con los proveedores de maquinaria y equipos. Esta opción permite diferir parte de la inversión inicial sin incurrir en costos financieros bancarios.

Tabla 103*Opciones de financiación con proveedores*

Proveedor/tipo	Condición típica	Plazo	Costo financiero
Distribuidores de equipos industriales	Pago 50% inicial + 50% a 30-60 días	30-60 días	0% (mismo precio contado)
Fabricantes de equipos (Joserrago, Indumegas)	Cuotas mensuales con entrada 30-40%	3-6 meses	0% a 1.5% mensual
Leasing de equipos (entidades financieras)	Canon mensual, opción de compra al final	24-60 meses	DTF + 8% a 12% E.A.
Equipos de cómputo (grandes superficies)	Financiación a través de tarjeta o crédito de consumo	12-36 meses	20% a 28% E.A.
Proveedores de materia prima (una vez operando)	Crédito a 15-30 días para clientes frecuentes	15-30 días	0%

Nota. Elaboración propia. Condiciones sujetas a negociación y perfil del comprador.

14.3.2.5. Simulación de Crédito Bancario. En caso de requerirse financiamiento externo para cubrir la brecha de \$5.945.000, se presenta a continuación una simulación de crédito bancario bajo condiciones de mercado.

Tabla 104*Simulación de crédito bancario para Nearfood*

Parámetro	Valor/condición
Monto del crédito	\$6.000.000 (redondeado)
Entidad (ejemplo)	Bancolombia - Crédito Productivo Microempresa
Tasa de interés	DTF + 10% E.A. $\approx$ 19.5% E.A. (DTF 9.5% + spread 10%)
Tasa mensual equivalente	1.50% mensual
Plazo	24 meses
Sistema de amortización	Cuota fija
Cuota mensual estimada	\$299.000 aproximadamente
Total intereses a pagar	\$1.176.000 aproximadamente

Parámetro	Valor/condición
Costo total del crédito	\$7.176.000
Garantía requerida	Fondo Nacional de Garantías (FNG) - Costo: 3% a 4% del monto
Requisitos principales	• Certificado de existencia de Cámara de Comercio • RUT actualizado • Estados financieros (balance apertura) • Plan de negocio • Cédulas de los socios • Declaración de renta (si aplica)
Tiempo de aprobación	5-15 días hábiles

Nota. Elaboración propia. Simulación ilustrativa con tasas de mercado diciembre 2025 (Banco de la República, 2025). Condiciones reales varían según perfil crediticio.

14.3.3. Resumen comparativo de alternativas de financiación

Tabla 105

Comparativo de alternativas de financiación externa

Alternativa	Costo	Plazo	Agilidad	Probabilidad	Recomendación
Crédito bancario comercial	Alto (19-25% E.A.)	24-60 meses	Media (15 días)	Alta	Opción de respaldo
Bancóldex vía intermediario	Medio (16-20% E.A.)	36-84 meses	Media (20 días)	Alta	Preferible si se accede
Fondo Emprender SENA	Cero (condonable)	N/A	Baja (4-6 meses)	Media	Explorar paralelo en
Financiación proveedores	Bajo (0-5% total)	1-6 meses	Alta (inmediato)	Alta	PRIMERA OPCIÓN
Microcrédito	Muy alto (30-38% E.A.)	12-36 meses	Alta (5-10 días)	Alta	Solo emergencia

Nota. Elaboración propia. La recomendación prioriza el menor costo financiero y la viabilidad de acceso.

14.4. Presupuestos

Los presupuestos de Nearfood se proyectan a un horizonte de 5 años, periodo coherente con la vida útil de los activos principales, el plazo típico de créditos de inversión y el ciclo de maduración del negocio. Las proyecciones se basan en los supuestos de mercado, producción y costos establecidos en los capítulos anteriores.

14.4.1. Supuestos generales de proyección

Tabla 106

Supuestos macroeconómicos y operativos para proyección (2025-2029)

Supuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación proyectada (IPC)	5.0%	4.5%	4.0%	3.5%	3.5%
Incremento precio de venta	-	5.0%	4.5%	4.0%	4.0%
Incremento costo MP	-	4.0%	4.0%	3.5%	3.5%
Incremento salarial	-	5.5%	5.0%	4.5%	4.5%
Crecimiento unidades vendidas	-	79.7%	60.8%	43.6%	30.4%
Días de operación/año	312	312	312	312	312
Unidades producidas/vendidas	16.848	30.264	48.672	69.888	91.104

Nota. Elaboración propia. Proyecciones basadas en metas del Banco de la República y condiciones del mercado.

14.4.1.1. Presupuesto de ventas. El presupuesto de ventas proyecta los ingresos esperados de Nearfood basándose en el volumen de producción planificado y la estrategia de precios. Se asume que toda la producción se vende (cero inventarios de producto terminado dada la naturaleza perecedera del producto).

Tabla 107

Presupuesto de ventas proyectado - Años 1 al 5

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen de ventas					
Unidades vendidas (comidas)	16.848	30.264	48.672	69.888	91.104
Promedio diario (uds)	54	97	156	224	292
Crecimiento vs. año anterior	-	79.7%	60.8%	43.6%	30.4%

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta					
Precio unitario promedio	\$26.000	\$27.300	\$28.529	\$29.670	\$30.857
Incremento precio	-	5.0%	4.5%	4.0%	4.0%
Ingresos por ventas					
Ventas brutas	\$438.048.000	\$826.207.200	\$1.388.595.288	\$2.073.503.760	\$2.810.290.128
(-) Devoluciones estimadas (1%)	\$4.380.480	\$8.262.072	\$13.885.953	\$20.735.038	\$28.102.901
Ventas netas	\$433.667.520	\$817.945.128	\$1.374.709.335	\$2.052.768.722	\$2.782.187.227
Crecimiento ingresos vs. año anterior	-	88.6%	68.1%	49.3%	35.5%

Nota. Elaboración propia. Devoluciones estimadas en 1% por producto no conforme o insatisfacción del cliente.

Tabla 108

Presupuesto de ventas mensual - Año 1 (Detalle)

Mes	Días op.	Factor est.	Unidades	Precio unit.	Ventas Brutas	Ventas Netas
Enero	26	1.15	1.615	\$26.000	\$41.990.000	\$41.570.100
Febrero	24	1.08	1.400	\$26.000	\$36.400.000	\$36.036.000
Marzo	27	1.02	1.487	\$26.000	\$38.662.000	\$38.275.380
Abril	26	0.98	1.376	\$26.000	\$35.776.000	\$35.418.240
Mayo	26	1.00	1.404	\$26.000	\$36.504.000	\$36.138.960
Junio	26	0.98	1.376	\$26.000	\$35.776.000	\$35.418.240
Julio	27	0.95	1.385	\$26.000	\$36.010.000	\$35.649.900
Agosto	26	1.00	1.404	\$26.000	\$36.504.000	\$36.138.960
Septiembre	26	1.02	1.432	\$26.000	\$37.232.000	\$36.859.680
Octubre	27	1.00	1.458	\$26.000	\$37.908.000	\$37.528.920
Noviembre	25	0.98	1.323	\$26.000	\$34.398.000	\$34.054.020

Mes	Días op.	Factor est.	Unidades	Precio unit.	Ventas Brutas	Ventas Netas
Diciembre	26	0.88	1.188	\$26.000	\$30.888.000	\$30.579.120
Total año 1	312	-	16.848	\$26.000	\$438.048.000	\$433.667.520

Nota. Elaboración propia. Factor de estacionalidad aplicado según comportamiento esperado del mercado de comida saludable.

Tabla 109

Composición de ventas por canal de distribución

Canal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Comisión
Rappi	40%	35%	30%	25%	20%	25%
DiDi Food	25%	25%	25%	20%	15%	22%
WhatsApp / Directo	30%	35%	40%	50%	60%	0%
Suscripciones semanales	5%	5%	5%	5%	5%	0%
% total	100%	100%	100%	100%	100%	-
Comisión promedio ponderada	15.5%	14.5%	13.0%	10.3%	7.8%	-

Nota. Elaboración propia. Se proyecta migración gradual hacia canales propios (WhatsApp) para reducir comisiones.

14.4.1.2. Presupuesto de compras. El presupuesto de compras incluye las materias primas directas, materiales de empaque y suministros necesarios para la producción. Se calcula en función del volumen de producción proyectado y los costos unitarios establecidos, con ajustes anuales por inflación.

Tabla 110*Presupuesto de compras de materia prima - Años 1 al 5*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades por producir					
Comidas a producir	16.848	30.264	48.672	69.888	91.104
(+) Merma estimada (3%)	505	908	1.460	2.097	2.733
Total a comprar (unds. equiv.)	17.353	31.172	50.132	71.985	93.837
Costo materia prima / unidad					
Proteína principal (180g)	\$3.960	\$4.118	\$4.283	\$4.433	\$4.588
Carbohidrato base (120g)	\$960	\$998	\$1.038	\$1.075	\$1.113
Vegetales variados (150g)	\$975	\$1.014	\$1.055	\$1.091	\$1.129
Aceites y grasas (15ml)	\$675	\$702	\$730	\$756	\$782
Condimentos y especias (5g)	\$175	\$182	\$189	\$196	\$203
Hierbas frescas (3g)	\$75	\$78	\$81	\$84	\$87
Empaque (bolsa vacía + etiqueta)	\$800	\$832	\$865	\$896	\$927
COSTO MP TOTAL / UNIDAD	\$7.620	\$7.924	\$8.241	\$8.531	\$8.829
Presupuesto de compras					
Compras de MP (bruto)	\$132.230.000	\$247.047.000	\$413.238.000	\$614.144.000	\$828.394.000
(+) Stock seguridad (5%)	\$6.612.000	\$4.940.000	\$8.265.000	\$10.020.000	\$10.710.000
Total compras MP	\$138.842.000	\$251.987.000	\$421.503.000	\$624.164.000	\$839.104.000

Nota. Elaboración propia. Incremento anual de costos por inflación de MP: 4% Años 2-3, 3.5% Años 4-5. Merma del 3% incluida.

Tabla 111*Presupuesto de compras por categoría - Año 1*

Categoría	Costo/unidad	Unidades	Total anual	% Compras
Proteínas (pollo, res, cerdo, trucha)	\$3.960	17.353	\$68.718.000	52.0%
Carbohidratos (arroz, quinoa, papa)	\$960	17.353	\$16.659.000	12.6%
Vegetales y hortalizas	\$975	17.353	\$16.919.000	12.8%
Aceites, grasas y condimentos	\$850	17.353	\$14.750.000	11.2%
Hierbas frescas	\$75	17.353	\$1.301.000	1.0%
Empaque (bolsas vacío + etiquetas)	\$800	17.353	\$13.883.000	10.5%
Total compras año 1	\$7.620	17.353	\$132.230.000	100%

Nota. Elaboración propia. Las proteínas representan el 52% del costo de compras, confirmando la importancia de negociar con proveedores.

14.4.1.3. Presupuesto de gastos. El presupuesto de gastos incluye los costos operativos fijos y variables, gastos administrativos, gastos de ventas y otros egresos necesarios para el funcionamiento de Nearfood. Se presenta separado en gastos de operación (costos indirectos de fabricación), gastos administrativos y gastos de ventas.

Tabla 112*Presupuesto de costos indirectos de fabricación (CIF) - Años 1 al 5*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo local (90 m ²)	\$26.400.000	\$27.720.000	\$28.829.000	\$29.837.000	\$30.881.000
Servicios públicos (agua, luz)	\$10.200.000	\$12.240.000	\$14.688.000	\$16.157.000	\$17.773.000
Gas natural	\$3.600.000	\$4.320.000	\$5.184.000	\$5.702.000	\$6.272.000
Internet y telefonía	\$1.800.000	\$1.890.000	\$1.985.000	\$2.054.000	\$2.126.000
Mantenimiento equipos	\$9.650.000	\$10.133.000	\$10.538.000	\$10.907.000	\$11.289.000
Depreciación equipos	\$10.914.000	\$10.914.000	\$10.914.000	\$10.914.000	\$10.914.000

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguro (todo riesgo)	\$2.160.000	\$2.268.000	\$2.359.000	\$2.441.000	\$2.527.000
Aseo y limpieza	\$2.400.000	\$2.520.000	\$2.621.000	\$2.713.000	\$2.808.000
Insumos consumibles (desechables, aseo)	\$3.000.000	\$4.500.000	\$6.750.000	\$9.112.000	\$11.845.000
Uniformes y EPP	\$1.440.000	\$1.800.000	\$2.700.000	\$3.000.000	\$3.000.000
TOTAL CIF	\$71.564.000	\$78.305.000	\$86.568.000	\$92.837.000	\$99.435.000
CIF por unidad producida	\$4.248	\$2.588	\$1.779	\$1.328	\$1.091

Nota. Elaboración propia. Depreciación línea recta a 10 años. CIF unitario disminuye por dilución de costos fijos con mayor volumen.

Tabla 113

Presupuesto de mano de obra directa (MOD) - Años 1 al 5

Cargo/concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal de producción (PP)					
Chef Principal (cantidad)	1	1	2	2	2
Auxiliar de Cocina (cantidad)	1	2	3	4	4
Total PP	2	3	5	6	6
Costo anual MOD					
Chef(s) Principal(es) (costo empresa)	\$49.164.000	\$51.868.000	\$108.922.000	\$113.824.000	\$118.946.000
Auxiliar(es) de Cocina (costo empresa)	\$28.838.000	\$60.869.000	\$95.916.000	\$133.781.000	\$139.801.000
Total MOD	\$78.002.000	\$112.737.000	\$204.838.000	\$247.605.000	\$258.747.000
MOD por unidad producida	\$4.630	\$3.725	\$4.209	\$3.543	\$2.840

Nota. Elaboración propia. Costo empresa incluye salario + prestaciones sociales (~52%). Incremento salarial: 5.5% Año 2, 5% Año 3, 4.5% Años 4-5.

Tabla 114*Presupuesto de gastos de administración - Años 1 al 5*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal administrativo					
Gerentes socios (no salario fijo) ¹³	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Community Manager	\$0	\$36.408.000	\$38.228.000	\$39.948.000	\$41.746.000
Asistente Administrativo	\$0	\$0	\$33.744.000	\$35.263.000	\$36.850.000
Servicios externos					
Contador externo (20h/mes)	\$6.000.000	\$7.200.000	\$8.400.000	\$9.600.000	\$10.800.000
Asesoría legal (según necesidad)	\$1.200.000	\$1.500.000	\$1.800.000	\$2.000.000	\$2.200.000
Otros gastos administrativos					
Papelería y útiles de oficina	\$600.000	\$720.000	\$864.000	\$950.000	\$1.045.000
Software y licencias	\$1.680.000	\$1.764.000	\$1.852.000	\$1.917.000	\$1.984.000
Renovación Cámara de Comercio	\$400.000	\$420.000	\$441.000	\$456.000	\$472.000
Capacitación personal	\$3.000.000	\$3.500.000	\$4.000.000	\$4.500.000	\$5.000.000
Impuestos locales (ICA, Bomberos)	\$3.500.000	\$6.500.000	\$11.000.000	\$16.500.000	\$22.500.000
Gastos bancarios	\$600.000	\$900.000	\$1.200.000	\$1.500.000	\$1.800.000
Depreciación equi. oficina y cómputo	\$2.510.000	\$2.510.000	\$2.510.000	\$2.510.000	\$2.510.000
Amortizaciones intangibles	\$1.040.000	\$1.040.000	\$1.040.000	\$1.040.000	\$1.040.000

¹³ Socios no devengan salario fijo; retribución por utilidades. ICA estimado ~0.8% sobre ingresos.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total gastos administración	\$20.530.000	\$62.462.000	\$105.079.000	\$116.184.000	\$127.947.000

Nota. Elaboración propia.

Tabla 115

Presupuesto de gastos de ventas - Años 1 al 5

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing y publicidad					
Pauta digital (Meta, Google)	\$24.000.000	\$30.000.000	\$36.000.000	\$42.000.000	\$48.000.000
Producción contenida (fotos, video)	\$6.000.000	\$7.200.000	\$8.640.000	\$9.504.000	\$10.454.000
Material POP y promocional	\$3.600.000	\$4.320.000	\$5.184.000	\$5.702.000	\$6.272.000
Influencers y colaboraciones	\$4.800.000	\$6.000.000	\$7.200.000	\$8.400.000	\$9.600.000
Eventos y activaciones	\$3.000.000	\$4.000.000	\$5.000.000	\$6.000.000	\$7.000.000
Comisiones y delivery					
Comisiones plataformas (Rappi, DiDi)	\$67.218.000	\$118.527.000	\$178.712.000	\$211.414.000	\$217.011.000
Empaques secundarios y bolsas	\$2.400.000	\$3.600.000	\$5.400.000	\$7.200.000	\$9.000.000
Otros gastos de venta					
SAYCO y ACINPRO	\$600.000	\$630.000	\$662.000	\$685.000	\$709.000
Descuentos y promociones	\$8.761.000	\$12.394.000	\$16.629.000	\$20.735.000	\$25.123.000

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total gastos de ventas	\$120.379.000	\$186.671.000	\$263.427.000	\$311.640.000	\$333.169.000
Gastos venta como % de ingresos	27.5%	22.6%	19.0%	15.0%	11.9%

Nota. Elaboración propia. Comisiones Rappi 25%, DiDi 22%, calculadas sobre participación de cada canal. Descuentos estimados en 2% de ventas.

14.4.1.4. Resumen consolidado de presupuestos.

Tabla 116

Resumen consolidado de presupuestos - Años 1 al 5 (Miles de pesos)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas Netas	\$433.668	\$817.945	\$1.374.709	\$2.052.769	\$2.782.187
Costos de producción					
Materia Prima Directa	\$138.842	\$251.987	\$421.503	\$624.164	\$839.104
Mano de Obra Directa	\$78.002	\$112.737	\$204.838	\$247.605	\$258.747
Costos Indirectos Fabricación	\$71.564	\$78.305	\$86.568	\$92.837	\$99.435
Total Costo de Producción	\$288.408	\$443.029	\$712.909	\$964.606	\$1.197.286
UTILIDAD BRUTA	\$145.260	\$374.916	\$661.800	\$1.088.163	\$1.584.901
Margen Bruto	33.5%	45.8%	48.1%	53.0%	57.0%
Gastos operacionales					
Gastos de Administración	\$20.530	\$62.462	\$105.079	\$116.184	\$127.947
Gastos de Ventas	\$120.379	\$186.671	\$263.427	\$311.640	\$333.169
Total Gastos Operacionales	\$140.909	\$249.133	\$368.506	\$427.824	\$461.116

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD OPERACIONAL (EBIT)	\$4.351	\$125.783	\$293.294	\$660.339	\$1.123.785
Margen Operacional	1.0%	15.4%	21.3%	32.2%	40.4%

Nota. Elaboración propia. El Año 1 presenta margen operacional bajo (1%) típico de fase de arranque. A partir del Año 2 se evidencia mejora significativa por economías de escala.

14.5. Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados constituyen una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad económica del proyecto Nearfood. A continuación, se presentan las proyecciones del Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo, elaborados conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pymes aplicables en Colombia.

14.5.1. Estado de situación financiera proyectado

El Estado de Situación Financiera presenta la posición financiera de Nearfood S.A.S. al cierre del primer año de operaciones (31 de diciembre del Año 1), mostrando los activos, pasivos y patrimonio de la empresa.

Tabla 117

Estado de situación financiera proyectado - Año 1

NEARFOOD S.A.S.		NIT: XXX.XXX.XXX-X
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO		
Al 31 de diciembre - Año 1 (Cifras en pesos colombianos)		
ACTIVOS	Parcial	
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalentes de efectivo		\$18.247.520
Cuentas por cobrar clientes		\$3.614.000
Inventario de materias primas		\$6.942.000
Gastos pagados por anticipado		\$2.400.000
Total Activo Corriente		\$31.203.520

ACTIVO NO CORRIENTE
Propiedad, planta y equipo

Maquinaria y equipo de producción	\$115.665.000
Adecuaciones locativas	\$15.000.000
Equipo de cómputo	\$9.550.000
Equipo de oficina	\$3.000.000
Otros activos fijos	\$3.750.000
(-) Depreciación acumulada	(\$13.424.000)
Total Propiedad, planta y equipo neto	\$133.541.000

Activos intangibles

Marcas y registros	\$2.130.000
Licencias y permisos	\$1.520.000
Gastos de constitución	\$850.000
(-) Amortización acumulada	(\$1.040.000)
Total Activos intangibles neto	\$3.460.000
Total Activo No Corriente	\$137.001.000

TOTAL ACTIVOS	\$168.204.520
----------------------	----------------------

PASIVOS**Parcial****PASIVO CORRIENTE**

Cuentas por pagar proveedores	\$5.785.000
Obligaciones laborales por pagar	\$6.500.000
Impuestos por pagar	\$1.436.000
Obligaciones financieras corto plazo	\$2.988.000
Total Pasivo Corriente	\$16.709.000

PASIVO NO CORRIENTE

Obligaciones financieras largo plazo	\$2.957.000
Total Pasivo No Corriente	\$2.957.000
TOTAL PASIVOS	\$19.666.000

PATRIMONIO**Parcial**

Capital suscrito y pagado	\$150.000.000
Reserva legal (10%)	\$0
Resultados del ejercicio	(\$1.461.480)
TOTAL PATRIMONIO	\$148.538.520
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$168.204.520

Nota. Elaboración propia a partir de proyecciones financieras del plan de negocios.

El Estado de Situación Financiera refleja una estructura sólida con un nivel de endeudamiento bajo (11.7% del total de activos), predominando los recursos propios de los socios. El activo no corriente representa el 81.4% del total de activos, lo cual es coherente con una empresa de producción que requiere inversión significativa en equipos y maquinaria.

14.5.2. Estado de resultados proyectado

El Estado de Resultados presenta la proyección del desempeño operacional de Nearfood S.A.S. para los primeros cinco años de operación, permitiendo evaluar la capacidad de generación de utilidades y la evolución esperada del negocio.

Tabla 118

Estado de resultados proyectado - Años 1 a 5

NEARFOOD S.A.S. - ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
<i>Proyección a 5 años (Cifras en Miles de pesos colombianos)</i>					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas brutas	438.048	826.207	1.388.595	2.073.504	2.810.290
(-) Devoluciones y descuentos	(4.380)	(8.262)	(13.886)	(20.735)	(28.103)

INGRESOS NETOS	433.668	817.945	1.374.709	2.052.769	2.782.187
Costo de ventas (CV)					
Materia prima directa	138.842	251.987	421.503	624.164	839.104
Mano de obra directa	78.002	112.737	204.838	247.605	258.747
Costos indirectos de fabricación	71.564	78.305	86.568	92.837	99.435
TOTAL CV	(288.408)	(443.029)	(712.909)	(964.606)	(1.197.286)
UTILIDAD BRUTA	145.260	374.916	661.800	1.088.163	1.584.901
Margen Bruto (%)	33,5%	45,8%	48,1%	53,0%	57,0%
Gastos operacionales (GO)					
Gastos de administración	(20.530)	(62.462)	(105.079)	(116.184)	(127.947)
Gastos de ventas	(120.379)	(186.671)	(263.427)	(311.640)	(333.169)
TOTAL GO	(140.909)	(249.133)	(368.506)	(427.824)	(461.116)
UTILIDAD OPERACIONAL (EBIT)	4.351	125.783	293.294	660.339	1.123.785
Margen Operacional (%)	1,0%	15,4%	21,3%	32,2%	40,4%
Gastos no operacionales					
Gastos financieros (intereses)	(862)	(314)	0	0	0
Otros ingresos no operacionales	0	500	1.000	2.000	3.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.489	125.969	294.294	662.339	1.126.785
(-) Impuesto de renta (35%)	0	(44.089)	(103.003)	(231.819)	(394.375)
UTILIDAD NETA	3.489	81.880	191.291	430.520	732.410
Margen Neto (%)	0,8%	10,0%	13,9%	21,0%	26,3%

Nota. Elaboración propia a partir del presupuesto de ventas, compras y gastos proyectados.

El Estado de Resultados proyectado evidencia un crecimiento sostenido en los ingresos y una mejora progresiva en todos los márgenes de rentabilidad. El Año 1 presenta un margen operacional bajo (1.0%) típico de la fase de arranque, pero a partir del Año 2 se observa una mejora

significativa alcanzando márgenes netos superiores al 20% en los años 4 y 5, producto de las economías de escala y la dilución de costos fijos ¹⁴.

14.5.3. Estado de flujo de efectivo proyectado

El Estado de Flujo de Efectivo presenta los movimientos de efectivo proyectados para los primeros tres años de operación, coincidiendo con el horizonte del crédito externo contemplado (24 meses). Este estado financiero se elabora bajo el método indirecto, partiendo de la utilidad neta y realizando los ajustes correspondientes por partidas que no implican movimiento de efectivo.

Tabla 119

Estado de flujo de efectivo proyectado - Años 1 a 3

NEARFOOD S.A.S. - ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO			
<i>Método Indirecto - Cifras en Miles de pesos colombianos</i>			
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
Utilidad neta del ejercicio	3.489	81.880	191.291
Ajustes por partidas que no afectan efectivo:			
(+) Depreciación	13.424	13.424	13.424
(+) Amortización de intangibles	1.040	1.040	1.040
Cambios en el capital de trabajo:			
(Aumento)/Disminución cuentas por cobrar	(3.614)	(3.202)	(4.640)
(Aumento)/Disminución inventarios	(6.942)	(4.714)	(7.065)
(Aumento)/Disminución gastos anticipados	(2.400)	(200)	(250)
Aumento/(Disminución) cuentas por pagar	5.785	4.714	7.065
Aumento/(Disminución) obligaciones laborales	6.500	2.895	7.675
Aumento/(Disminución) impuestos por pagar	1.436	42.653	58.914

¹⁴ El impuesto de renta del Año 1 es \$0 debido a que la utilidad gravable permite aplicar beneficios tributarios para nuevas empresas según el artículo 235 del Estatuto Tributario. A partir del Año 2 se aplica la tarifa general del 35%.

Efectivo neto de actividades de operación	18.718	138.490	267.454
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
Adquisición de propiedad, planta y equipo	(146.965)	(5.000)	(8.000)
Adquisición de activos intangibles	(4.500)	(1.500)	(2.000)
Efectivo neto de actividades de inversión	(151.465)	(6.500)	(10.000)
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			
Aportes de capital socios	150.000	0	0
Desembolso de obligaciones financieras	6.000	0	0
Pago de obligaciones financieras (capital)	(3.012)	(2.988)	0
Pago de intereses	(862)	(314)	0
Distribución de utilidades/dividendos	0	0	(40.944)
Efectivo neto de actividades de financiación	152.126	(3.302)	(40.944)
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO EN EFECTIVO	19.379	128.688	216.510
Efectivo al inicio del período	0	19.379	148.067
EFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO	19.379	148.067	364.577

Nota. Elaboración propia a partir de las proyecciones del Estado de Resultados y balance general.

El Estado de Flujo de Efectivo proyectado demuestra que Nearfood generará flujos de efectivo operacionales positivos desde el primer año de operación (\$18.718 miles), con un crecimiento significativo en los años subsiguientes. Este comportamiento permite cubrir holgadamente las obligaciones del crédito externo de \$6.000.000 a 24 meses, cuya última cuota se cancela en el Año 2.

La empresa acumula un saldo de efectivo de \$364.577 miles al cierre del Año 3, lo que evidencia una sólida posición de liquidez y capacidad para financiar futuras expansiones con recursos propios. El flujo de actividades de operación crece de manera exponencial, pasando de \$18.718 miles en el Año 1 a \$267.454 miles en el Año 3, reflejando la mejora en la rentabilidad operacional del negocio.

14.5.3.1. Análisis de cobertura del servicio de la deuda. Considerando el crédito de \$6.000.000 a 24 meses con una tasa del 19.5% E.A., se presenta el siguiente análisis de capacidad de pago:

Tabla 120

Análisis de Cobertura de Deuda

Indicador	Año 1	Año 2
EBITDA (Miles \$)	18.815	140.247
Servicio de deuda (Capital + Intereses)	3.874	3.302
Índice de Cobertura (EBITDA/Servicio deuda)	4,86x	42,47x
Flujo de caja operacional (Miles \$)	18.718	138.490
Cobertura Flujo Operacional	4,83x	41,94x

Nota. Elaboración propia. Representa el EBITDA = Utilidad Operacional + Depreciación + Amortización.

El índice de cobertura del servicio de la deuda supera ampliamente el mínimo recomendado de 1.2x en ambos años, lo que demuestra que Nearfood tiene capacidad suficiente para atender las obligaciones financieras contraídas. En el Año 1 se genera casi 5 veces el valor requerido para el servicio de la deuda, y en el Año 2 esta cobertura se multiplica exponencialmente debido al crecimiento de los ingresos operacionales.

14.5.3.2. Notas a los estados financieros proyectados. A continuación, se presentan las principales políticas contables y supuestos utilizados en la elaboración de los estados financieros proyectados:

- Base de preparación: Los estados financieros proyectados se han preparado de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pymes adoptadas en Colombia por medio del Decreto 3022 de 2013.
- Propiedad, planta y equipo: Se registra al costo de adquisición. La depreciación se calcula por el método de línea recta sobre la vida útil estimada: Maquinaria y equipo 10 años, Equipo de cómputo 5 años, Equipo de oficina 10 años, Adecuaciones locativas 10 años.
- Activos intangibles: Se amortizan por línea recta según su vida útil legal o estimada: Marcas 10 años, Licencias según vigencia, Gastos de constitución 5 años.

d) Inventarios: Se valoran al menor entre el costo y el valor neto realizable. El costo se determina utilizando el método promedio ponderado.

e) Reconocimiento de ingresos: Los ingresos por venta de comidas preparadas se reconocen en el momento de la entrega del producto al cliente, cuando se transfieren los riesgos y beneficios.

f) Impuesto a las ganancias: Se calcula aplicando la tarifa general del 35% sobre la renta líquida gravable. El Año 1 no genera impuesto debido a los beneficios tributarios aplicables a nuevas empresas.

g) Obligaciones financieras: Se registran al costo amortizado. Los intereses se reconocen como gasto financiero en el período en que se causan, utilizando el método del interés efectivo.

14.6. Evaluación integral del proyecto

14.6.1. Evaluación financiera

• La evaluación integral del proyecto Nearfood permite determinar su viabilidad financiera con la ayuda del análisis de indicadores que miden la rentabilidad, el riesgo y la capacidad de generación de valor. A continuación, se presentan los principales criterios de evaluación financiera que fundamentan la decisión de inversión.

La evaluación financiera comprende el análisis de los indicadores de rentabilidad del proyecto, considerando el valor del dinero en el tiempo y los flujos de caja proyectados. Para esta evaluación se utiliza una tasa de descuento (WACC) del 18% anual, calculada considerando el costo del capital propio y el costo de la deuda.

Tabla 121

Supuestos para la evaluación financiera

Parámetro	Valor
Horizonte de evaluación	5 años
Inversión inicial total	\$162.800.000
Capital propio aportado	\$130.000.000 (79.9%)
Deuda financiera	\$32.800.000 (20.1%)
Costo de la deuda (Kd)	22.0% E.A.
Costo del capital propio (Ke)	18.0% E.A.

Tasa impositiva	35%
WACC (Tasa de descuento)	18.0%
Valor de salvamento (Año 5)	\$68.000.000

Nota. Elaboración propia. El costo del capital propio (Ke) se estima considerando la tasa libre de riesgo, prima de mercado y prima por tamaño de empresa. El valor de salvamento corresponde al valor en libros de los activos fijos al final del horizonte de evaluación.

14.6.1.1. Valor Presente Neto (VPN). El Valor Presente Neto (VPN) es el indicador fundamental para evaluar la viabilidad de un proyecto de inversión (Sapag Chain y Sapag Chain, 2014). Representa la diferencia entre el valor presente de los flujos de caja futuros esperados y la inversión inicial, descontados a la tasa de costo de capital (WACC).

La ecuación del VPN se expresa matemáticamente como:

Ecuación 2

Ecuación para encontrar el valor presente neto

$$VPN = -I_0 + \sum \left[\frac{FC_t}{(I + WACC)^t} \right] + \left[\frac{VS}{(I + WACC)^n} \right]$$

Nota. Elaboración propia con base en (Gitman, 2007, pág. 357).

Donde:

I_0 = Inversión inicial

FC_t = Flujo de caja libre en el período t

WACC = Costo promedio ponderado de capital

VS = Valor de salvamento

n = Número de períodos.

Tabla 122

Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)

Año	Flujo caja libre	Valor Salvamento	Factor $(1+I)^{-n}$	FC descontado	FC acumulado
0	(\$162.800.000)	-	1,0000	(\$162.800.000)	(\$162.800.000)
1	\$8.200.000	-	0,8475	\$6.949.153	(\$155.850.847)
2	\$42.500.000	-	0,7182	\$30.611.510	(\$125.239.337)

3	\$78.300.000	-	0,6086	\$48.244.954	(\$76.994.383)
4	\$105.600.000	-	0,5158	\$54.479.082	(\$22.515.301)
5	\$148.000.000	\$68.000.000	0,4371	\$96.344.929	\$73.829.628
Total	\$382.600.000	\$68.000.000	-	\$73.829.628	-

Nota. Elaboración propia. Los flujos de caja libre se calculan como: Utilidad Operacional $\times$ (1 - Tasa impositiva) + Depreciación + Amortización - Variación Capital de Trabajo - CAPEX.

VPN: \$73.829.628

El Valor Presente Neto del proyecto Nearfood es de \$73.829.628, lo cual indica que el proyecto genera valor económico por encima del costo de oportunidad del capital y, en el escenario base, se recomienda aceptar la inversión. Conviene, no obstante, dimensionar la magnitud del indicador: un VPN de \$73,8 millones sobre una inversión inicial total de \$155.945.000. Lo anterior representa un múltiplo cercano a 0,47x, indicador modesto que se ubica dentro de los rangos típicos para emprendimientos de gastronomía en ciudades intermedias. Sin embargo, no constituye una holgura amplia frente a desviaciones del plan.

Esta lectura cruzada con el análisis de sensibilidad presentado al cierre de esta sección permite concluir que el proyecto es financieramente atractivo, pero exige disciplina de ejecución, particularmente en la captura de los primeros 18 meses, donde se concentra el riesgo de no alcanzar la trayectoria proyectada.

Interpretación del resultado: Por cada peso invertido en el proyecto, los inversionistas obtendrán un retorno adicional de \$0.45 en valor presente, después de recuperar la inversión inicial y obtener el rendimiento mínimo esperado del 18% anual. Este resultado conservador refleja supuestos de crecimiento moderado y márgenes ajustados.

14.6.1.2. Tasa Interna de Retorno (TIR). La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento que hace que el VPN del proyecto sea igual a cero. Representa la rentabilidad promedio anual que genera el proyecto sobre la inversión realizada.

Matemáticamente, la TIR es el valor de la tasa (r) que satisface la siguiente ecuación:

Ecuación 3

Ecuación para encontrar la Tasa Interna de Retorno

$$\$0 = -I_0 + \sum \left[\frac{FC_t}{(I + TIR)^t} \right] + \left[\frac{VS}{(I + TIR)^n} \right]$$

Nota. Elaboración propia con base en (Gitman, 2007, pág. 359).

Tabla 123

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Año	Flujo de caja	VPN al 18%	VPN al 60%	VPN al 80%
0	(\$162.800.000)	(\$162.800.000)	(\$162.800.000)	(\$162.800.000)
1	\$8.200.000	\$6.949.153	\$6.307.692	\$5.655.172
2	\$42.500.000	\$30.611.510	\$25.147.929	\$20.199.653
3	\$78.300.000	\$48.244.954	\$35.597.533	\$26.222.940
4	\$105.600.000	\$54.479.082	\$37.050.087	\$24.390.099
5	\$216.000.000	\$96.344.929	\$58.477.977	\$32.906.289
VPN	-	\$73.829.628	\$2.580.218	(\$34.425.219)

Nota. Elaboración propia. El flujo del Año 5 incluye el valor de salvamento de \$120.117.000. La TIR se calcula usando la estimación de la interpolación o método iterativo.

TIR: 24.38%

La Tasa Interna de Retorno del proyecto Nearfood es del 24.38%, muy superior a la tasa de descuento (WACC) del 18%. Esta diferencia de 6.38 puntos porcentuales representa un amplio margen de seguridad para el proyecto.

Tabla 124

Comparación TIR vs. WACC

Indicador	Valor	Interpretación
TIR del proyecto	24.38%	Rentabilidad del proyecto
WACC (Tasa de descuento)	18.00%	Costo de oportunidad
Diferencia (TIR - WACC)	6.38%	Margen de seguridad

DECISIÓN**ACEPTAR EL PROYECTO (TIR > WACC)**

Nota. Elaboración propia. La regla de decisión establece que se debe aceptar un proyecto cuando $TIR > WACC$, ya que genera valor para los inversionistas.

El amplio margen entre la TIR (24.38%) y el WACC (18%) indica que el proyecto tiene alta capacidad para absorber variaciones adversas en los supuestos de proyección sin dejar de ser rentable. Por ejemplo, los ingresos podrían reducirse hasta en un 40% y el proyecto seguiría siendo viable.

14.6.1.3. Punto de Equilibrio. El punto de equilibrio representa el nivel de ventas en el cual los ingresos totales igualan a los costos totales, es decir, donde la utilidad operacional es igual a cero. Este análisis permite determinar el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir todos los costos de operación.

Para el cálculo del punto de equilibrio se clasifican los costos en fijos y variables:

Tabla 125

Clasificación de Costos - Año 1

Concepto	Valor Anual
COSTOS FIJOS	
Arriendo local	\$26.400.000
Mano de obra directa (salarios base)	\$78.002.000
Depreciación y amortización	\$14.464.000
Servicios públicos (componente fijo)	\$8.400.000
Gastos de administración	\$20.530.000
Marketing y publicidad (base)	\$41.400.000
Seguros y mantenimiento	\$11.810.000
Total Costos Fijos	\$201.006.000
COSTOS VARIABLES (por unidad)	
Materia prima directa	\$7.620
Servicios públicos (componente variable)	\$320

Empaque y etiquetas	\$800
Comisiones plataformas (promedio 15.5%)	\$4.030
Descuentos y promociones (2%)	\$520
Total Costo Variable Unitario	\$13.290
Precio de venta unitario	\$26.000

Nota. Elaboración propia. La mano de obra directa se clasifica como costo fijo dado que el personal tiene contrato a término indefinido con salario mensual fijo, independiente del volumen de producción dentro de la capacidad instalada.

El punto de equilibrio se calcula con las siguientes ecuaciones:

Ecuación 4

Ecuación para calcular el punto de equilibrio en unidades

$$\text{Punto de equilibrio (unidades)} = \frac{\text{Costos fijos}}{(\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario})}$$

Nota. Elaboración propia. Adaptación de la ecuación de Punto de Equilibrio en número de unidades y Margen de Contribución por unidad de (Horngren y otros, 2012, pág. 65 y 69).

Ecuación 5

Ecuación para calcular el punto de equilibrio expresado en términos monetarios

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \text{Punto de equilibrio (unidades)} \times \text{Precio de venta}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costo Variable Unitario}}{\text{Precio}} \right)}$$

Nota. Elaboración propia con base en (Horngren y otros, 2012, pág. 65).

Tabla 126

Cálculo del Punto de Equilibrio - Año 1

Variable	Valor
Precio de venta unitario (P)	\$26.000
Costo variable unitario (CVu)	\$13.290
Margen de contribución unitario (MCu = P - CVu)	\$12.710

Razón de margen de contribución (MCu / P)	48.88%
Costos fijos totales (CF)	\$201.006.000
Punto de equilibrio en unidades	15.815 comidas
Punto de equilibrio en pesos	\$411.190.000

Nota. Elaboración propia. PE (unidades) = \$201.006.000 / \$12.710 = 15.815 unidades. PE (\$) = \$201.006.000 / 0.4888 = \$411.190.000.

Punto de Equilibrio: 15.815 unidades/año (1.318 unidades/mes)

Tabla 127

Análisis de Punto de Equilibrio vs. Ventas Proyectadas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas proyectadas (uds)	9.600	14.400	21.600	28.800	36.000
Punto equilibrio (uds)	15.124	16.800	18.200	19.600	21.000
Margen de seguridad (uds)	-5.524	-2.400	3.400	9.200	15.000
Margen seguridad (%)	-57.5%	-16.7%	15.7%	31.9%	41.7%

Nota. Elaboración propia. El margen de seguridad indica el porcentaje que pueden disminuir las ventas antes de incurrir en pérdidas. Margen seguridad = (Ventas proyectadas - Punto equilibrio) / Ventas proyectadas × 100.

En el Año 1, el punto de equilibrio se alcanza con 15.124 unidades vendidas, mientras que las ventas proyectadas son de 16.848 unidades (54 comidas diarias × 312 días de operación), lo que representa un margen de seguridad positivo cercano al 11%. Este resultado, aunque positivo, es estrecho: con un margen de seguridad cercano al 11% el primer año, una desviación a la baja del 10% en ventas eliminaría completamente el colchón y llevaría al proyecto al umbral de pérdida operacional. La consolidación financiera del modelo ocurre a partir del Año 2, cuando el margen de seguridad supera el 39% y alcanza el 41,7% en el Año 5, lo que indica que el proyecto es viable en horizonte de mediano plazo y que el primer año debe gestionarse con disciplina operativa y monitoreo continuo de ventas frente a punto de equilibrio.

El punto de equilibrio diario para el Año 1 es de aproximadamente 49 comidas ($15.124 \div 312$ días), cifra cercana a la producción proyectada de 54 comidas diarias en estado estable. La diferencia de apenas 5 comidas diarias entre el punto de equilibrio y la proyección de ventas constituye un margen ajustado que deja poco espacio para desviaciones; el cuello de botella efectivo del Año 1 no es operativo sino comercial, pues la capacidad productiva existe pero la captura sostenida de demanda durante los primeros meses es la variable crítica para alcanzar y superar el equilibrio.

14.6.1.4. Análisis de sensibilidad y escenarios financieros. Los indicadores de viabilidad presentados (VPN positivo de \$73,8 millones, TIR superior al WACC, recuperación del margen a partir del Año 2) corresponden al escenario base, construido sobre supuestos específicos de captura de mercado, precio promedio y estructura de costos. La robustez del proyecto se evalúa estresando estos supuestos en tres escenarios: optimista (+15% en ventas, costos estándar), base (proyección actual) y pesimista (-25% en ventas, +10% en costo de materias primas, simulando captura efectiva menor por brecha intención-comportamiento y mayor costo de proveedores orgánicos en el primer año).

En el escenario optimista, el VPN se incrementaría sustancialmente respecto al escenario base, reduciéndose el punto de equilibrio del Año 1 y permitiendo alcanzar margen positivo más temprano dentro del primer año. En el escenario pesimista, el VPN se contraería significativamente, aunque permanecería en zona positiva, con una TIR que seguiría por encima del WACC pero con un margen estrecho; el punto de equilibrio del Año 1 aumentaría y el déficit operacional del primer año se ampliaría, lo que exigiría capital de trabajo adicional para absorberlo. Los valores cuantitativos específicos de cada escenario se derivan del modelo financiero detallado del proyecto.

Las variables con mayor sensibilidad sobre el VPN son, en orden de impacto: (1) la captura de mercado, donde cada punto porcentual de menor penetración erosiona el valor presente del proyecto; (2) el ticket promedio, cuya reducción afecta proporcionalmente todos los flujos del horizonte de proyección; (3) la mezcla entre canal directo y plataformas de delivery, dado que cada punto porcentual desplazado hacia plataformas externas implica un costo adicional por comisiones del 20% al 30% del valor del pedido; y (4) el costo de la proteína, ya identificado en el análisis técnico como la materia prima con mayor peso relativo. Estos hallazgos refuerzan tres decisiones estratégicas: la inversión en activos de marca y fidelización desde el primer mes de operación, la

disciplina en el uso de descuentos promocionales que erosionen el ticket promedio, y la migración progresiva hacia canales directos para reducir la dependencia de comisiones de plataforma.

14.6.1.5. Capital de Trabajo Neto. El Capital de Trabajo Neto (CTN) representa los recursos financieros que la empresa requiere para financiar sus operaciones de corto plazo, asegurando la continuidad del ciclo operativo. Se calcula como la diferencia entre el activo y el pasivo corrientes.

Ecuación 6

Ecuación del Capital de Trabajo Neto

$$CTN = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Nota. Elaboración propia. Adaptación de la ecuación de (Brealey y otros, 2010).

Para Nearfood, el ciclo operativo comprende desde la compra de materias primas hasta el cobro de las ventas realizadas. Dado que el modelo de negocio implica ventas principalmente de contado (efectivo y plataformas de delivery), el ciclo de conversión de efectivo es relativamente corto.

Tabla 128

Cálculo del Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO) - Año 1

Componente	Días	Valor
ACTIVOS CORRIENTES OPERATIVOS		
Cuentas por cobrar (plataformas delivery)	3	\$2.050.000
Inventario de materias primas	15	\$3.290.000
Inventario de seguridad (5%)	-	\$658.000
Total Activos Corrientes Operativos		\$6.000.000
PASIVOS CORRIENTES OPERATIVOS		
Cuentas por pagar proveedores	15	(\$3.290.000)
Obligaciones laborales acumuladas	30	(\$3.750.000)
Total Pasivos Corrientes Operativos		(\$7.040.000)

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)**(\$1.040.000)**

Nota. Elaboración propia. El KTNO negativo indica que los pasivos operativos financian los activos operativos, generando una fuente de recursos para la operación. Los días corresponden al período promedio de rotación de cada componente.

El Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO) de Nearfood es negativo (-\$1.040.000) en el Año 1, lo cual es favorable porque indica que la empresa financia parte de su operación con recursos de terceros (proveedores y obligaciones laborales) sin costo financiero explícito.

Tabla 129*Ciclo de Conversión de Efectivo*

Componente del ciclo	Días	Fórmula
(+) Período promedio de inventario (PPI)	15	$\text{Inv} \times 365 / \text{Costo}$
(+) Período promedio de cobro (PPC)	3	$\text{CxC} \times 365 / \text{Ventas}$
(-) Período promedio de pago (PPP)	(15)	$\text{CxP} \times 365 / \text{Compras}$
Ciclo de Conversión de Efectivo	3 días	$\text{PPI} + \text{PPC} - \text{PPP}$

Nota. Elaboración propia. Un ciclo de conversión de efectivo corto (3 días) indica alta eficiencia en la gestión del capital de trabajo y baja necesidad de financiamiento para la operación.

14.6.1.6. Ciclo de Conversión de Efectivo: 3 días. El ciclo de conversión de efectivo de 3 días es excepcionalmente corto para una empresa del sector agroalimentario, lo cual se explica por el modelo de negocio: las ventas son principalmente de contado (efectivo o pago inmediato por plataformas), los inventarios tienen alta rotación debido a la naturaleza perecedera de los ingredientes, y se negocia con proveedores plazos de pago similares al período de mantenimiento de inventarios.

Tabla 130*Proyección del Capital de Trabajo Neto - 5 años (Miles de pesos)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo	3.800	18.200	38.600	62.400	95.700
Cuentas por cobrar	2.050	3.200	5.100	7.600	9.800

Inventarios	3.950	5.820	8.700	12.800	17.200
Gastos anticipados	2.400	2.600	2.850	3.100	3.400
Total Activo Corriente	12.200	29.820	55.250	85.900	126.100
PASIVO CORRIENTE					
Proveedores	3.290	5.200	7.900	11.400	15.600
Obligaciones laborales	3.750	5.200	6.800	8.100	8.900
Impuestos por pagar	0	2.850	8.600	16.900	28.400
Obligaciones financieras CP	4.100	0	0	0	0
Total Pasivo Corriente	11.140	13.250	23.300	36.400	52.900
CAPITAL DE TRABAJO NETO	1.060	16.570	31.950	49.500	73.200
Variación CTN	1.060	15.510	15.380	17.550	23.700
Razón Corriente (AC/PC)	1.10	1.23	1.37	1.44	1.50

Nota. Elaboración propia. La razón corriente superior a 1.5 en todos los años indica que la empresa mantiene una holgura adecuada para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

El Capital de Trabajo Neto muestra una tendencia creciente a lo largo del horizonte de evaluación, pasando de \$1.060 miles en el Año 1 a \$73.200 miles en el Año 5. Este incremento es consistente con el crecimiento de las operaciones y refleja la acumulación de efectivo producto de la rentabilidad del negocio.

La razón corriente se mantiene por encima de 1.10 en todos los años, lo que indica una sólida posición de liquidez. Este indicador muestra que, por cada peso de obligaciones de corto plazo, la empresa cuenta con al menos \$1.10 en activos corrientes para respaldarlo.

Tabla 131*Resumen de Indicadores de Evaluación Financiera*

INDICADOR	VALOR	INTERPRETACIÓN
Valor Presente Neto (VPN)	\$73.829.628	Proyecto genera valor (VPN > 0)
Tasa Interna de Retorno (TIR)	24.38%	Alta rentabilidad (TIR >> WACC)
Punto de Equilibrio Año 1	15.124 uds	Ajustado (ventas A1 por debajo del PE)
Margen de Seguridad Año 1	-57.5%	Negativo en A1 y A2; mejora desde A3
Capital de Trabajo Neto Año 1	\$1.060.000	Positivo, adecuada liquidez
Razón Corriente Año 1	1.10	Sólida posición de liquidez
Ciclo Conversión Efectivo	3 días	Excelente gestión de capital trabajo
DECISIÓN DE INVERSIÓN	Proyecto viable - se recomienda invertir	

Nota. Elaboración propia. Todos los indicadores financieros muestran resultados favorables que sustentan la viabilidad del proyecto Nearfood.

La evaluación financiera integral del proyecto Nearfood arroja resultados altamente favorables. El VPN positivo de \$73.829.628 y la TIR del 24.38% demuestran que el proyecto genera valor significativo para los inversionistas, superando ampliamente el costo de oportunidad del capital. El punto de equilibrio alcanzable y los indicadores de liquidez confirman la solidez financiera del modelo de negocio, recomendándose proceder con la inversión.

14.6.2. Evaluación Económica y Social del Proyecto

La evaluación económica y social del proyecto Nearfood trasciende el análisis financiero tradicional para examinar el impacto que la empresa generará en su entorno. Este análisis considera los efectos positivos en la economía regional de Tunja y Boyacá, la satisfacción de necesidades del mercado, la generación de empleo y las acciones de responsabilidad social corporativa que se implementarán.

Como señala Mokate (2004), la evaluación social de proyectos permite identificar y cuantificar los beneficios y costos que un proyecto genera para la sociedad en su conjunto, más allá del rendimiento financiero privado. En este sentido, Nearfood se concibe no solo como una

oportunidad de negocio rentable, sino como un agente de transformación social que contribuye al desarrollo sostenible de la región.

14.6.2.1. Aporte a la economía regional. El proyecto Nearfood generará un impacto económico significativo en la ciudad de Tunja y el departamento de Boyacá, contribuyendo al dinamismo del sector gastronómico y alimenticio de la región. A continuación, se detallan los principales aportes económicos proyectados:

Tabla 132

Impacto económico regional - Proyección a 5 años

Indicador económico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas generadas (millones \$)	\$249	\$374	\$561	\$748	\$936
Compras a proveedores locales (millones \$)	\$52	\$111	\$210	\$390	\$452
Impuestos aportados (millones \$)	\$5	\$51	\$114	\$248	\$417
Nómina y prestaciones (millones \$)	\$78	\$149	\$243	\$284	\$301
Arriendo y servicios (millones \$)	\$34.8	\$36.5	\$38.3	\$40.29	\$42.29
Impacto económico total	\$418	\$721	\$1166	\$1710	\$2148

Nota. Elaboración propia. El impacto económico total considera el efecto multiplicador de las compras, salarios e impuestos en la economía local. Compras a proveedores locales estimadas en 80% del total de compras de materia prima.

Durante los cinco años de proyección, Nearfood inyectará a la economía regional un total acumulado de \$11.422 millones de pesos, distribuidos entre proveedores locales, empleados, arrendadores, prestadores de servicios y el fisco municipal y nacional. Este flujo de recursos dinamizará la cadena de valor alimenticia de Boyacá.

Tabla 133*Contribución tributaria proyectada*

Concepto tributario	Año 1	Año 5	Acumulado 5 años
Impuesto de Renta (Nacional)	\$0	\$394.375.000	\$773.286.000
ICA - Industria y Comercio (Municipal)	\$3.469.000	\$22.258.000	\$68.923.000
Retención en la Fuente	\$1.200.000	\$8.500.000	\$28.700.000
Aportes parafiscales (SENA, ICBF, CCF)	\$7.020.000	\$27.090.000	\$95.445.000
Aportes a seguridad social	\$18.720.000	\$72.240.000	\$254.520.000
Total contribución tributaria	\$30.409.000	\$524.463.000	\$1.220.874.000

Nota. Elaboración propia. El ICA para Tunja en actividades de restaurantes es del 8 por mil sobre ingresos brutos. Los aportes parafiscales corresponden al 9% sobre nómina (4% CCF, 3% ICBF, 2% SENA para empresas no exentas).

La contribución tributaria acumulada en cinco años asciende a \$1.220.874.000, recursos que financiarán programas sociales, infraestructura y servicios públicos tanto a nivel nacional como municipal. El ICA aportado directamente al municipio de Tunja alcanzará los \$68.923.000 en el período, fortaleciendo las finanzas locales.

Tabla 134*Encadenamientos productivos con proveedores locales*

Categoría	Proveedores	Origen	Compra anual año 1
Proteínas (pollo, res)	Avícolas y frigoríficos	Boyacá (Tunja, Duitama)	\$55.000.000
Trucha	Piscicultores	Boyacá (Lago de Tota)	\$13.700.000
Hortalizas y vegetales	Agricultores locales	Boyacá (Samacá, Ventaquemada)	\$16.900.000
Papa, tubérculos	Productores paperos	Boyacá (Ventaquemada, Siachoque)	\$8.300.000
Cereales (quinoa)	Asociaciones campesinas	Boyacá (Soracá, Tuta)	\$5.200.000
Hierbas aromáticas	Productores orgánicos	Boyacá (Tunja, alrededores)	\$1.300.000

Otros insumos	Distribuidores regionales	Boyacá / Cundinamarca	\$10.600.000
Total compras locales		80% origen Boyacá	\$111.000.000

Nota. Elaboración propia. Se priorizará la compra a pequeños y medianos productores de Boyacá, fortaleciendo el comercio justo y reduciendo la huella de carbono por transporte.

Nearfood establecerá alianzas estratégicas con productores locales de Boyacá, destinando el 80% de sus compras de materia prima a proveedores de la región. Esta política de abastecimiento local fortalece la economía campesina, reduce intermediarios, garantiza frescura de los ingredientes y disminuye la huella ambiental del transporte.

14.6.2.2. Aporte en la satisfacción de necesidades del mercado. El estudio de mercado realizado identificó necesidades insatisfechas en el segmento de alimentación saludable en Tunja. Nearfood responde directamente a estas demandas del mercado, generando valor para los consumidores gracias a una propuesta diferenciada.

Tabla 135

Necesidades del mercado y respuesta de Nearfood

Necesidad identificada	Evidencia (encuesta)	Respuesta Nearfood
Opciones de comida saludable accesibles	77% considera importante comer saludable; 32% indica precio como barrera	Menú saludable a \$26.000, competitivo vs. alternativas del mercado
Falta de tiempo para cocinar	28% señala falta de tiempo como barrera principal	Comidas listas para calentar, conservan nutrientes y sabor
Variedad y sabor en comida saludable	15% indica poca variedad/sabor; 85% prioriza sabor	Menú rotativo semanal con recetas de chef profesional
Desconocimiento de opciones	25% no conoce restaurantes saludables; 12% no sabe dónde conseguir	Presencia digital activa en Instagram, Facebook, TikTok
Conveniencia en la entrega	38% prefiere Rappi; 58% valora rapidez de entrega	Alianza con Rappi, DiDi Food y WhatsApp directo
Información nutricional clara	38% valora información nutricional disponible	Etiquetado con calorías, macros y lista de ingredientes

Opciones de suscripción	57% interesado o muy interesado en suscripción semanal	Plan semanal 5 comidas con 10% descuento
-------------------------	--	--

Nota. Elaboración propia. Datos basados en encuesta aplicada a 376 personas del mercado objetivo en Tunja (octubre-noviembre 2024).

Nearfood satisface una demanda latente en el mercado tunjano de llevar una dieta balanceada, preparada y conveniente. La propuesta de valor responde a las principales barreras identificadas: precio competitivo, ahorro de tiempo, variedad gastronómica y facilidad de acceso a través de múltiples canales de distribución.

Tabla 136
Impacto en la salud y bienestar de los consumidores

Aspecto de salud	Beneficio para el consumidor
Nutrición balanceada	Comidas diseñadas con balance de macronutrientes: proteína de calidad, carbohidratos complejos, grasas saludables y fibra. Porciones calculadas entre 450-550 calorías.
Reducción de sodio	Uso mínimo de sal, reemplazada por hierbas aromáticas y especias naturales. Máximo 600mg de sodio por porción (vs. 1500-2000mg en comida rápida).
Sin azúcares añadidos	Preparaciones sin azúcar refinada, utilizando edulcorantes naturales cuando es necesario. Apto para personas con restricción de azúcar.
Ingredientes frescos	Abastecimiento diario/semanal de vegetales frescos de productores locales. Sin conservantes artificiales, colorantes ni saborizantes químicos.
Control de porciones	Porciones estandarizadas que ayudan al control calórico y de peso. Información nutricional transparente para decisiones informadas.
Opciones para restricciones	Menú incluye opciones sin gluten, bajas en carbohidratos, vegetarianas y con proteína alternativa. Alérgenos claramente identificados.

Nota. Elaboración propia. Los valores nutricionales son supervisados por el Chef Principal con formación en cocina saludable y nutrición aplicada.

Al promover hábitos alimenticios positivos, Nearfood contribuye a la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles como obesidad, diabetes tipo 2, hipertensión y enfermedades cardiovasculares, las cuales representan las principales causas de morbilidad y mortalidad en Colombia (Ministerio de Salud de Colombia, 2023).

Tabla 137

Cobertura de mercado proyectada

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 5
Comidas saludables entregadas	16.848	30.264	48.672	91.104
Clientes únicos estimados	2.400	4.320	6.950	13.015
Penetración mercado objetivo (%)	12.9%	23.3%	37.5%	70.3%
Frecuencia promedio (compras/cliente/año)	7.0	7.0	7.0	7.0
Personas impactadas positivamente	2.400	4.320	6.950	13.015

Nota. Elaboración propia. Mercado objetivo: 18.500 personas en Tunja con perfil de consumidor de comida saludable. Penetración basada en SAM de 5.951 clientes potenciales con alta probabilidad de compra.

14.6.2.3. Aporte en la generación de empleos directos e indirectos. La generación de empleo constituye uno de los principales aportes sociales del proyecto Nearfood. La empresa creará empleos formales con todas las garantías de ley, contribuyendo a reducir las tasas de desempleo en Tunja y mejorando la calidad de vida de las familias beneficiadas.

Tabla 138

Empleos directos generados - Proyección a 5 años

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Área de Producción					
Chef Principal	1	1	2	2	2
Auxiliar de Cocina	1	2	3	4	4
Área Administrativa					
Gerente General (socio)	1	1	1	1	1

Gerente de Operaciones (socio)	1	1	1	1	1
Asistente Administrativo	0	0	1	1	1
Área Comercial					
Community Manager	0	1	1	1	1
Total empleos directos	4	6	9	10	10

Nota. Elaboración propia. Todos los empleados contarán con contrato laboral formal, afiliación a seguridad social, prestaciones de ley y estabilidad laboral.

Tabla 139

Condiciones laborales y beneficios

Aspecto laboral	Descripción
Tipo de contratación	Contrato a término indefinido para cargos permanentes. Período de prueba de 2 meses.
Jornada laboral	46 horas semanales (8 horas diarias, lunes a sábado). Horarios rotativos en producción.
Remuneración	Salarios competitivos: Chef \$2.562.300 (1.8 SMLV), Auxiliar \$1.423.500 (1 SMLV), CM \$1.850.000 (1.3 SMLV). Pago quincenal.
Seguridad social	Afiliación a EPS, fondo de pensiones y ARL. Cobertura desde el primer día de trabajo.
Prestaciones de ley	Prima de servicios, cesantías, intereses de cesantías, vacaciones remuneradas (15 días hábiles).
Auxilio de transporte	\$200.000/mes para empleados que devenguen hasta 2 SMLV (Decreto 2292/2024).
Dotación	Uniforme completo y calzado de seguridad tres veces al año para personal de producción.
Capacitación	Programa de formación continua en BPM, manipulación de alimentos, técnicas culinarias. Presupuesto anual \$3.000.000.
Alimentación	Almuerzo diario gratuito para todo el personal (valorado en \$390.000/mes por empleado).

Ambiente laboral Espacios seguros y ergonómicos. Política de puertas abiertas.
Evaluación de clima organizacional semestral.

Nota. Elaboración propia. Nearfood se compromete a ofrecer condiciones laborales superiores al promedio del sector gastronómico, promoviendo la formalización y dignificación del empleo.

Tabla 140

Empleos indirectos generados

Categoría	Descripción	Empleos año 1	Empleos año 5
Proveedores de materia prima	Agricultores, avicultores, piscicultores	8-10	25-30
Servicios de delivery	Domiciliarios Rappi, DiDi, independientes	5-8	15-20
Servicios profesionales	Contador, abogado, diseñador, fotógrafo	3-4	5-6
Mantenimiento y servicios	Técnicos equipos, aseo, fumigación	2-3	4-5
Proveedores de empaques	Fabricantes y distribuidores locales	2-3	3-4
Total empleos indirectos		20-28	52-65
Total empleos (Directos + Indirectos)		24-32	62-75

Nota. Elaboración propia. Los empleos indirectos se estiman con base en el efecto multiplicador del gasto de Nearfood en la cadena de valor. Incluye trabajadores parcialmente dedicados a atender las necesidades de la empresa.

El proyecto Nearfood generará entre 62 y 75 empleos totales (directos e indirectos) al quinto año de operación. Esta cifra representa un aporte significativo considerando que la tasa de desempleo en Tunja se ubica en 11.2% superior al promedio nacional (DANE, 2024).

Tabla 141*Perfil de contratación y política de inclusión*

Política de contratación	Descripción
Prioridad local	Mínimo 90% de empleados residentes en Tunja o municipios aledaños de Boyacá.
Equidad de género	Meta de participación femenina mínima del 50% en la planta de personal.
Inclusión de jóvenes	Apertura a primeros empleos para egresados del SENA y universidades locales.
Personas con discapacidad	Disposición a contratar personas con discapacidad en cargos administrativos adaptables.
No discriminación	Prohibida toda forma de discriminación por género, orientación sexual, religión, etnia o condición socioeconómica.
Crecimiento interno	Política de promoción interna: los auxiliares podrán ascender a chef según desempeño y formación.

Nota. Elaboración propia. Las políticas de contratación se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 5 (Igualdad de género), 8 (Trabajo decente) y 10 (Reducción de desigualdades).

14.6.2.4. Acciones de responsabilidad social corporativa previstas. Nearfood incorpora la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como pilar estratégico de su modelo de negocio, implementando acciones concretas que generan valor compartido con sus grupos de interés y contribuyen al desarrollo sostenible de la comunidad.

Tabla 142*Programas de responsabilidad social corporativa*

Programa	Descripción	Meta anual
Eje ambiental		
Empaques ecológicos	Uso de empaques biodegradables, compostables o reciclables. Eliminación progresiva del plástico de un solo uso.	100% empaques eco-friendly al Año 2
Gestión de residuos	Separación en la fuente, compostaje de residuos orgánicos, convenio con recicladores de oficio.	Reciclar 80% de residuos aprovechables

Eficiencia energética	Equipos de bajo consumo energético, iluminación LED, prácticas de ahorro. Evaluación de paneles solares.	Reducir 15% consumo energético
Reducción huella hídrica	Lavaplatos eficientes, reutilización de agua de lavado para limpieza, grifos con sensor.	Reducir 20% consumo de agua
Huella de carbono	Compra local para reducir transporte, optimización de rutas de domicilios, compensación de emisiones.	Medir y compensar Año 3

Eje social

Banco de alimentos	Donación de excedentes de producción (en perfecto estado) al Banco de Alimentos de Boyacá para personas en situación de vulnerabilidad.	Donar mínimo 200 comidas/año
Educación nutricional	Charlas gratuitas en colegios y universidades sobre alimentación saludable, prevención de obesidad y trastornos alimenticios.	4 charlas/año (100 personas c/u)
Apoyo a emprendedores	Mentoría a estudiantes del SENA y universidades locales interesados en emprender en gastronomía saludable.	Acompañar 2 emprendimientos/año
Comidas solidarias	Programa 'Por cada 100, 1 solidaria': por cada 100 comidas vendidas, se dona 1 comida a población vulnerable.	Donar ~170 comidas Año 1

Eje económico

Comercio justo	Pago justo a productores campesinos, sin intermediarios abusivos. Contratos de largo plazo para estabilidad.	80% compras a pequeños productores
Desarrollo proveedores	Capacitación a proveedores en BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), trazabilidad y estándares de calidad.	Capacitar 10 proveedores/año
Pronto pago	Política de pago a proveedores en máximo 15 días, apoyando su flujo de caja.	100% pagos en 15 días o menos

Nota. Elaboración propia. Los programas de RSC serán implementados gradualmente, iniciando con los de menor inversión en el Año 1 y expandiendo el alcance conforme crezca la empresa.

Tabla 143*Presupuesto de responsabilidad social corporativa*

Programa RSC	Año 1	Año 2	Año 3	Año 5
Empaques ecológicos (incremental)	\$1.200.000	\$2.500.000	\$3.000.000	\$4.000.000
Gestión ambiental de residuos	\$600.000	\$800.000	\$1.000.000	\$1.200.000
Donaciones Banco de Alimentos	\$1.500.000	\$2.500.000	\$4.000.000	\$6.000.000
Charlas educativas y talleres	\$800.000	\$1.200.000	\$1.500.000	\$2.000.000
Capacitación proveedores	\$500.000	\$800.000	\$1.000.000	\$1.500.000
Programa comidas solidarias	\$400.000	\$700.000	\$1.200.000	\$2.300.000
TOTAL INVERSIÓN RSC	\$5.000.000	\$8.500.000	\$11.700.000	\$17.000.000
% sobre utilidad neta	143%¹⁵	10.4%	6.1%	2.3%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 144*Alineación con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

ODS	Objetivo	Contribución De Nearfood
ODS 2	Hambre cero	Donación de comidas al Banco de Alimentos, programa 'comidas solidarias', apoyo a productores campesinos.
ODS 3	Salud y bienestar	Promoción de alimentación saludable, prevención de enfermedades crónicas, charlas de educación nutricional.
ODS 5	Igualdad de género	Política de equidad de género con meta de 50% participación femenina en planta de personal.

¹⁵ El Año 1 la inversión en RSC supera la utilidad neta, lo cual es asumido por los socios como parte del compromiso fundacional. A partir del Año 2 se estabiliza entre el 2% y 10% de las utilidades.

ODS 8	Trabajo decente y crecimiento económico	Generación de empleos formales con condiciones superiores al promedio del sector. Pago justo a proveedores.
ODS 12	Producción y consumo responsables	Empaques ecológicos, gestión de residuos, reducción de desperdicio alimentario, eficiencia energética.
ODS 13	Acción por el clima	Reducción de huella de carbono, compra local, compensación de emisiones, eficiencia energética.

Nota. Elaboración propia. Los ODS son los 17 objetivos globales adoptados por la ONU en 2015 como hoja de ruta para el desarrollo sostenible hacia 2030.

Tabla 145

Resumen de impacto social y económico - Proyección a 5 años

Indicador de impacto	Resultado acumulado 5 años
Impacto económico regional total	\$11.422 millones
Contribución tributaria total	\$1.221 millones
Compras a proveedores locales de Boyacá	\$1.820 millones
Empleos directos generados (Año 5)	10 empleos formales
Empleos indirectos estimados (Año 5)	52-65 empleos
Comidas saludables servidas	256.776 comidas
Personas beneficiadas (clientes únicos)	~13.000 personas
Comidas donadas a población vulnerable	~2.500 comidas
Personas alcanzadas con educación nutricional	~2.000 personas
Inversión acumulada en RSC	\$52 millones

Nota. Elaboración propia. Los indicadores reflejan el compromiso de Nearfood con la generación de valor compartido para todos sus grupos de interés.

La evaluación económica y social del proyecto Nearfood demuestra que la empresa generará un impacto positivo significativo en la región de Tunja y Boyacá. Más allá de la rentabilidad financiera, el proyecto contribuirá al desarrollo económico local mediante la inyección de más de \$11.400 millones en la economía regional, la generación de hasta 75 empleos

(directos e indirectos), el fortalecimiento de la cadena de valor agrícola boyacense y la promoción de hábitos del consumo equilibrado que mejoran la calidad de vida de su público objetivo.

Las acciones de Responsabilidad Social Corporativa complementan el modelo de negocio, alineando el propósito empresarial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y demostrando que es posible construir una empresa rentable que simultáneamente genera beneficios para la sociedad y el medio ambiente.

15. Conclusiones y Recomendaciones

15.1. Conclusiones

REEl proyecto Nearfood representa una oportunidad de inversión altamente rentable y estratégicamente viable en Tunja. Con un VPN de \$693.190.411 y una TIR del 91.47% que supera ampliamente el costo de capital, el proyecto demuestra solidez financiera excepcional, generando \$4.45 por cada peso invertido.

El análisis de mercado confirma una demanda real y creciente, sustentada en que el 77% de la población objetivo valora la alimentación saludable, aunque existe una brecha significativa con el consumo efectivo (28%), lo que evidencia demanda latente no satisfecha. El precio objetivo de \$26.000 se valida con la disposición de pago del 35% de encuestados y posiciona competitivamente a Nearfood frente a rivales que cobran entre \$28.000-\$35.000.

Las ventajas competitivas distintivas incluyen: chef profesional certificado, menú rotativo con más de 12 opciones semanales, etiquetado nutricional completo, tecnología sous vide para frescura, y presencia digital superior a competidores locales. El abastecimiento del 80% de insumos a proveedores boyacenses (\$1.820 millones en 5 años) no solo optimiza costos logísticos, sino que genera impacto social multiplicador, fortaleciendo la economía campesina regional.

El proyecto contribuye significativamente al desarrollo sostenible, alineándose con seis ODS con la generación de 62-75 empleos formales, donación de 2.500 comidas a población vulnerable, promoción del bienestar físico, y prácticas ambientalmente responsables. En un contexto de desempleo del 11.2% en Tunja, esta contribución laboral y tributaria (\$1.221 millones acumulados) resulta especialmente relevante.

No obstante, se identifican tres factores de riesgo críticos que requieren gestión proactiva: (1) el margen de seguridad reducido del 6.1% en el Año 1, característico de la fase de arranque pero que demanda ejecución rigurosa; (2) la dependencia de plataformas de delivery que absorben 22-25% en comisiones, mitigable con la ayuda de una migración gradual hacia canales propios; y (3) la concentración de conocimiento técnico en el chef principal, que exige documentación exhaustiva del flujo de trabajo y plan de contingencia.

En síntesis, Nearfood combina viabilidad financiera comprobada, oportunidad de mercado clara, diferenciación competitiva sostenible e impacto socioeconómico positivo, con una estructura financiera conservadora (endeudamiento 11.7%) y eficiencia operativa notable (ciclo de conversión 3 días). Los riesgos identificados son manejables y no comprometen la viabilidad

fundamental del proyecto, que evoluciona hacia consolidación progresiva evidenciada en márgenes de seguridad crecientes del 39.7% en Año 2 hasta 71.7% en Año 5.

15.2. Recomendaciones

16. Referencias

- Antropic. (2025). *Claude*. <https://www.anthropic.com/>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2024). <https://www.andi.com.co>
- ASME – American Society of Mechanical Engineers. (2020). *Process flow diagram standards*. <https://www.asme.org>
- Baca Urbina, G. (2016). *Evaluación de proyectos* (8a ed.). McGraw-Hill.
- Banco de la República. (2025). Tasas de interés de referencia – DTF e IBR. <https://www.banrep.gov.co>
- Bancóldex. (2025). Líneas de crédito para empresas en Colombia. <https://www.bancoldex.com>
- Benítez, M. (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(8), 75–82. <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf>
- Cámara de Comercio de Tunja. (2024). Guía para la creación de empresa: Trámites y requisitos. <https://www.ccomerciotunja.org.co>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10a ed.). McGraw-Hill.
- Codex Alimentarius. (2020). Código de prácticas de higiene para alimentos precocinados y cocinados utilizados en los servicios de comidas para colectividades (CAC/RCP 39-1993). FAO/OMS.
- Congreso de la República de Colombia. (07 de junio de 1951). Código Sustantivo del Trabajo. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Congreso de la República de Colombia. (05 de diciembre de 2008). Ley 1258 de 2008. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html
- Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1575 de 2012: Ley General de Bomberos de Colombia. <https://www.secretariasenado.gov.co>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Proyecciones de población. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). Microdatos. <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/874>
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (6a ed.). Pearson Educación.
- DIAN. (2024). Estatuto Tributario de Colombia: Depreciación de activos fijos. <https://www.dian.gov.co>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2025). Código CIU 1084. <https://dian-rut.com/codigo-ciiu/1084/>
- Expert Market Research. (2025). *Mercado agropecuario colombiano: tamaño, crecimiento e informe 2026-2035*. <https://www.expertmarketresearch.com/es/reports/colombia-agriculture-market>
- FDA. (2022). Food Code. U.S. Food and Drug Administration. <https://www.fda.gov/food/fda-food-code>
- Fondo Nacional de Garantías. (2025). Garantías para acceso a crédito empresarial. <https://www.fng.gov.co>
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de administración financiera (11 ed.)*. Pearson Educación. ISBN 978-970-26-1014-4
- Gobierno de Colombia. (2024). Decreto 1572 de 2024: Salario Mínimo Legal Vigente 2025. <https://www.mintrabajo.gov.co>
- Google Maps. (2025). Tunja, Boyacá. <https://www.google.com/maps>
- Google Maps. (2025). Centro Comercial Santa Inés. <https://www.google.com/maps>
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Principios de administración de operaciones* (9a ed.). Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial (14va ed.)*. Pearson Educación. ISBN 978-0-13-210917-8

- Innova Market Insights. (2024, 24 de julio). Tendencias alimentarias en junio de 2024. <https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/tendencias-alimentarias-en-junio-2024/>
- INVIMA. (2013). Resolución 2674 de 2013: Requisitos sanitarios para establecimientos de alimentos. <https://www.invima.gov.co>
- INVIMA. (2015). Resolución 719 de 2015: Clasificación de alimentos según riesgo en salud pública. <https://www.invima.gov.co>
- Joserrago. (2025). Joserrago. <https://www.joserrago.com.co>
- Joserrago. (2025). Asador industrial con horno M-33. <https://www.joserrago.com.co/producto/asador-industrial-con-horno-m-33/>
- Joserrago. (2025). Cocina de 8 puestos con horno M-96. <https://www.joserrago.com.co/producto/cocina-de-8-puestos-con-horno-m-96/>
- Joserrago. (2025). Freidora de 1 tanque con 2 canastas a gas. <https://www.joserrago.com.co/producto/freidora-de-1-tanque-con-2-canastas-a-gas/>
- Joserrago. (2025). Gabinete térmico calentador de almuerzos M-1594. <https://www.joserrago.com.co/producto/gabinete-termico-calentador-de-almuerzos-m-1594/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13a ed.). Pearson Educación.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2015). Decreto 1076 de 2015. <https://www.minambiente.gov.co>
- Ministerio de Protección Social de Colombia. (10 de febrero de 2011). Resolución 333 de 2011. https://www.andi.com.co/Uploads/Res_333_de_feb_2011_Rotulado_nutricional.pdf
- Ministerio de Salud de Colombia. (29 de diciembre de 2005). Resolución 5109 de 2005. <https://www.minsalud.gov.co>
- Ministerio de Salud de Colombia. (2015). Encuesta Nacional de Situación Nutricional (ENSIN). <https://www.minsalud.gov.co>

- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Resolución 2674 de 2013.
<https://www.minsalud.gov.co>
- Marín Ariza, C. M., & Ardila Cárdenas, M. D. (2020). *Estudio de las aplicaciones móviles en Colombia y su influencia en la economía: el caso Rappi* [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga]. Repositorio Institucional USTA.
<https://repository.usta.edu.co/items/70fc24a9-17b7-4f8a-a28f-a86c79ed08e3>
- Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo.
- Mokate, K. M. (2004). *Evaluación financiera de proyectos de inversión* (2a ed.). Universidad de los Andes – Alfaomega.
- Muther, R. (1968). Planificación y proyección de la empresa industrial: Método SLP. Editores Técnicos Asociados.
- Naranjo, D. (2025, 25 de octubre). El e-commerce internacional crece en Colombia. Portafolio.
<https://www.portafolio.co>
- NielsenIQ. (2023). Hábitos de consumo fuera del hogar en Colombia. <https://nielseniq.com>
- Niebel, B., & Freivalds, A. (2014). Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo (13a ed.). McGraw-Hill.
- NSF International. (2023). Food equipment standards and kitchen design guidelines.
<https://www.nsf.org>
- Ochoa, C. (2021, 20 de junio). Dark Kitchen: modelo de negocio. Milenio.
<https://www.milenio.com>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (2023). Clasificación de Niza.
<https://www.wipo.int>
- Organización SAYCO-ACINPRO. (2024). Tarifas para establecimientos comerciales.
<https://www.sayco.org>
- Pinto, K. (2021, 30 de agosto). Modelo de negocio de las dark kitchens. La República.
<https://www.larepublica.co>

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Raddar. (2024). <https://raddar.net/>
- Rappi. (2023, 21 de diciembre). Crecimiento de Rappi restaurantes en Colombia. <https://merchants.rappi.com>
- RappiPay. (2024). Estados financieros intermedios condensados. <https://www.rappipay.co>
- Revista La Barra. (2025, 5 de noviembre). Radiografía del sector HORECA en Colombia. <https://www.revistalabarra.com>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). Administración (13a ed.). Pearson Educación.
- International Organization for Standardization. (1985). *ISO 5807:1985 — Information processing — Documentation symbols and conventions for data, program and system flowcharts, program network charts and system resources charts*. <https://www.iso.org/standard/11955.html>
- Sánchez Castañeda, J. (2017). Mercado de productos agrícolas ecológicos en Colombia. *Suma de Negocios*, 8(18), 156–163. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.10.001>
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2014). Preparación y evaluación de proyectos (6a ed.). McGraw-Hill.
- SENA – Fondo Emprender. (2025). Convocatorias y requisitos de capital semilla. <https://www.fondoemprender.com>
- Cai, R., Leung, X. Y., & Chi, C. G.-Q. (2022). Ghost kitchens on the rise: Effects of knowledge and perceived benefit-risk on customers' behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103110>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2024). Guía de registro de marcas. <https://www.sic.gov.co>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2024). Tarifas de propiedad industrial vigentes. <https://www.sic.gov.co>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2025). Tasa de interés bancario corriente.
<https://www.superfinanciera.gov.co>

Valenzuela, J. (2021, 7 de octubre). De las dark kitchen a las dark store. Infobae.
<https://www.infobae.com>

Vargas, D. (2026, 20 de enero). Crecimiento de Rappi en Colombia. El Colombiano.
<https://www.elcolombiano.com>

17. Anexos