

**ESTRATEGIAS PARA LA FORMALIZACIÓN LEGAL Y OPERATIVA DEL
EMPRENDIMIENTO GASTRONÓMICO SABORES URBANOS EN CIUDAD
SANTIAGO DE CALI, EN EL BARRIO CIUDAD DE LOS ALAMOS**

**JUAN CAMILO VILLA ORTIZ
ANGIE VIVIANA SUAREZ AUDOR**

**INSTITUTO TÉCNICO DE COMERCIO “SIMÓN RODRIGUEZ” INTENALCO
TECNOLOGO EN GESTION EMPRESARIAL
HARRISON SANCHEZ SEVILLANO
CALI – COLOMBIA**

2025

**ESTRATEGIAS PARA LA FORMALIZACIÓN LEGAL Y OPERATIVA DEL
EMPRENDIMIENTO GASTRONÓMICO SABORES URBANOS EN CIUDAD
SANTIAGO DE CALI, EN EL BARRIO CIUDAD DE LOS ALAMOS**

**JUAN CAMILO VILLA ORTIZ
ANGIE VIVIANA SUAREZ AUDOR**

**Proyecto presentado para optar al título de: TECNOLÓGO EN GESTION
EMPRESARIAL**

Docente asesor: HARRISON SANCHEZ SEVILLANO

**INSTITUTO TÉCNICO DE COMERCIO “SIMÓN RODRIGUEZ” INTENALCO
TECNOLOGO EN GESTION EMPRESARIAL
HARRISON SANCHEZ SEVILLANO
CALI – COLOMBIA**

2025

Contenido

INTRODUCCIÓN	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Formulación del Problema	10
1.3 Sistematización del Problema	11
2. OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivo General.....	12
2.2 Objetivos Específicos	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
3.1 Justificación Práctica	13
3.2 Justificación Teórica	14
3.3 Justificación Metodológica	16
4. MARCO REFERENCIAL.....	17
4.1 INTRODUCCIÓN AL MARCO TEÓRICO	19
4.2 MARCO TEÓRICO	20
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	25
4.4 MARCO CONTEXTUAL O GEOGRÁFICO.....	27
4.5 MARCO LEGAL	28
4.6 MARCO TEMPORAL	33
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
5.1 CLASE O TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	37
5.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	38
6. ESTUDIO DE MERCADO	41
6.1 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	41
6.2 Capital Social	44
6.3 Objeto Social	45
6.4 Misión y Visión Empresarial	46
6.5 Políticas de la Empresa	46

6.6	Estructura Empresarial – Áreas Funcionales	48
6.7	Portafolio de Productos y Servicios	48
6.8	Mercado.....	55
6.9	Evolución Financiera	57
7.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	63
7.1	Análisis del Sector: Entorno Económico en que se Mueve la Empresa	63
7.2	El Mercado Actual – Participación en el Mercado	67
7.3	Estrategias de Mercadeo y Ventas.....	69
7.4	Matriz DOFA	74
8.	DIAGNOSTICO, FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA	78
8.1	ÁREA ADMINISTRATIVA.....	78
8.2	DIAGNÓSTICO.....	78
8.3	PLAN DE MEJORAMIENTO	81
8.4	IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	84
8.4.1.	Declaración de Misión y Visión	88
8.4.2.	Políticas Organizacionales.....	89
8.4.3.	Valores Corporativos.....	90
8.4.4.	Principios de Actuación	90
8.4.5.	Objetivos Estratégicos (Corto y Mediano Plazo)	91
8.4.6	Estrategias y Plan de Acción Estrategias.....	92
8.4.7	Organigrama.....	94
8.4.9	Definición del Grupo de Interés	99
8.4.11	Mecanismos de Participación para los Empleados	100
8.4.12	Incentivos y Motivación para los Empleados.....	101
8.4.13	Comunicación para Empleados.....	102
8.4.14	Estrategias de Trabajo en Equipo.....	103
8.4.15	Liderazgo.....	103
8.4.16	Evaluación de Desempeño	104
9.	PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN.....	105
	Conclusiones.....	105
10.	Recomendaciones.....	106

11. BIBLIOGRAFÍA107

INTRODUCCIÓN

En Colombia, la informalidad empresarial es un fenómeno persistente que afecta a un porcentaje significativo de las microempresas, especialmente en sectores como el gastronómico. Según reportes del DANE, en 2023 la tasa de informalidad laboral en Colombia fue del 56,4 %. En ciudades como Cali, la informalidad sigue siendo alta; para el primer trimestre de 2025, se estimó que la tasa de informalidad en la ciudad fue alrededor del 45,8 %. Estos niveles de informalidad tienen consecuencias graves: barreras para acceder a crédito formal, vulnerabilidad legal, dificultad para crecer, competencia desleal y riesgos sanitarios.

Dentro de este contexto, opera el emprendimiento Sabores Urbanos, ubicado en el Barrio Ciudad de los Álamos, Cali. Fundado en 2023, durante 2 años ha ofrecido productos como salchipapas y sándwiches aplastados, pero lo ha hecho completamente al margen de la formalidad: sin registro tributario, sin factura, con pagos en efectivo y sin permisos sanitarios. Esta informalidad limita su crecimiento, impide su acceso a beneficios legales y le genera riesgos latentes.

Formalizar este negocio ahora es urgente. Si bien la operación informal puede tener costos bajos en el corto plazo, los riesgos acumulados (multas, sanciones, decomisos, pérdida de reputación) pueden superar esos supuestos beneficios. La formalización permitirá acceder a proveedores, financiamiento, mercados más amplios, mejorar la confianza del cliente, y cimentar sostenibilidad.

En este contexto, el presente trabajo de grado se orienta a realizar un diagnóstico integral de la situación legal, operativa y administrativa del emprendimiento Sabores Urbanos, con el fin de identificar las principales debilidades y oportunidades asociadas a su condición de informalidad. A partir de dicho diagnóstico, se formulan estrategias orientadas a la formalización del negocio, las cuales se estructuran en un plan de acción concreto y viable, alineado con la normatividad vigente y las capacidades reales del emprendimiento. Adicionalmente, se incorpora un análisis de costos y beneficios que permite evaluar la conveniencia económica y estratégica de la formalización, considerando tanto la inversión requerida como los beneficios esperados en términos de sostenibilidad, competitividad y crecimiento. De esta manera, la investigación no solo describe una problemática, sino que propone soluciones prácticas y fundamentadas para su intervención.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

El emprendimiento Sabores Urbanos comenzó a operar informalmente en junio de 2023 en el Barrio Ciudad de los Álamos, comuna 2, en la ciudad de Cali, con dirección exacta Calle 70 Norte Av 2 A-271. Su misión fue aprovechar la demanda local de comidas rápidas accesibles en una zona residencial con tránsito constante de jóvenes, trabajadores y residentes de la comuna y zonas adyacentes. Durante los primeros meses, la informalidad predominó, pues no se contaba con los permisos legales ni la estructura formal necesaria para su operación regulada.

En el primer semestre (junio-diciembre 2023), se estimaron ventas mensuales de COP \$1.800.000, atendiendo un promedio de 50 clientes diarios, lo que resultó en un acumulado aproximado de COP \$10.800.000 durante ese periodo. En el transcurso de 2024 y los comienzos de 2025, el negocio experimentó un crecimiento gradual, alcanzando un promedio de COP \$2.500.000 mensuales, con cerca de 70 clientes diarios, gracias al boca a boca, a la visibilidad desde la ubicación del local en Calle 70 Norte y al uso de redes sociales locales para promoción.

Los síntomas de la informalidad se manifiestan de manera evidente:

Sabores Urbanos no tiene RUT/NIT ni registros tributarios formales.

No emite facturas ni comprobantes legales de venta.

Opera casi exclusivamente en efectivo, sin mecanismos digitales de pago ni trazabilidad

Financiera.

Proveedores formales exigen garantías, volumen o requisitos que no se cumplen, lo que complica el acceso a insumos de calidad a precios competitivos.

No cuenta con permisos sanitarios ni infraestructura adecuada en manipulación de alimentos, lo que acarrea riesgos de sanciones.

No puede acceder a crédito formal ni a programas institucionales de apoyo al emprendimiento.

Tiene barreras para ampliar operación, mejorar equipamiento, contratar formalmente o consolidarse en otras localidades.

Árbol de Problemas

Diagnóstico (Síntomas):

Operación informal sin registro tributario

Ventas sin respaldo legal

Flujo de caja en efectivo sin trazabilidad

Dificultad con proveedores formales

Riesgos legales y sanitarios

Baja confianza de clientes

Imposibilidad de crecimiento

Causas:

Desconocimiento de requisitos normativos

Percepción de trámites costosos o complejos

Recursos limitados para inversión formal

Falta de apoyo institucional

Prioridad en sobrevivencia más que formalidad

Cultura de informalidad local

Pronóstico:

Si Sabores Urbanos no se formaliza, afrontará sanciones legales, pérdida de mercado, imposibilidad de crecimiento, cierre forzado, deterioro reputacional y desventaja frente a competidores formales.

Control del Pronóstico (Acciones propuestas):

Asesoría legal para conocer requisitos

Inversión en infraestructura sanitaria mínima

Adopción de métodos de pago formales

Capacitación en buenas prácticas alimentarias

Vinculación con programas de formalización institucional

Comunicación y marketing que destaquen la formalidad

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo lograr la formalización legal, tributaria y sanitaria del emprendimiento gastronómico Sabores Urbanos en Ciudad de los Álamos, Cali, para mejorar su cumplimiento normativo.

1.3 Sistematización del Problema

¿Cuáles son los requisitos legales, tributarios y sanitarios que debe cumplir Sabores Urbanos para formalizarse en Cali, y cuáles de estos requisitos incumple actualmente?

¿De qué manera la informalidad incide en la gestión operativa diaria del negocio (eficiencia, calidad, costos ocultos)?

¿Qué oportunidades de mercado pierde al operar en informalidad (contratos institucionales, alianzas comerciales, clientes exigentes)?

¿Cuáles son los costos y beneficios financieros asociados con la formalización, considerando la inversión, ingresos incrementales y reducción de riesgos?

¿Cómo contribuiría la formalización a la sostenibilidad estratégica del emprendimiento, en términos de replicabilidad, expansión y posicionamiento en el mercado?

¿Qué estrategias administrativas, legales y operativas pueden formularse para apoyar el proceso de formalización del emprendimiento Sabores Urbanos en la ciudad de Cali?

¿Cómo estructurar un plan de acción que permita implementar de manera gradual y viable dichas estrategias de formalización, considerando los recursos disponibles y la normatividad vigente?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Realizar un estudio estratégico para la formalización legal, tributaria y sanitaria del emprendimiento gastronómico Sabores Urbanos, ubicado en Calle 70 Norte Av 2 A- 271, Comuna 2, Ciudad de los Álamos, Cali, con el fin de garantizar su sostenibilidad operativa y abrir oportunidades de crecimiento dentro del marco normativo vigente.

2.2 Objetivos Específicos

Identificar los requisitos legales, administrativos, tributarios y sanitarios que Sabores Urbanos debe cumplir para formalizarse en Cali, Colombia.

Analizar la situación actual operativa y financiera de Sabores Urbanos para determinar las limitaciones impuestas por la informalidad.

Evaluar las oportunidades de mercado que Sabores Urbanos pierde por operar informalmente, especialmente en la zona de influencia (Comuna 2 y barrios cercanos).

Determinar los costos y beneficios financieros de la formalización, incluyendo inversión inicial, posibles beneficios fiscales y aumento proyectado de ingresos.

Diseñar estrategias administrativas, legales y operativas orientadas a la formalización del emprendimiento gastronómico Sabores Urbanos, de acuerdo con la normatividad vigente y el diagnóstico realizado.

Formular un plan de acción que permita la implementación progresiva de las estrategias de formalización, definiendo acciones, responsables y tiempos de ejecución.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Justificación Práctica

La formalización del emprendimiento gastronómico Sabores Urbanos, ubicado en Calle 70 Norte Av 2 A-271, Comuna 2, Ciudad de los Álamos, Cali, es esencial para consolidar su operación y reducir los riesgos inherentes a su condición informal. En sus dos años de funcionamiento (2023-2025), el negocio ha mostrado crecimiento en ventas (de aproximadamente COP \$1.800.000 a COP \$2.500.000 mensuales) y aumento de clientela (de 50 a 70 clientes diarios), pero enfrenta obstáculos operativos, legales y financieros que impiden su sostenibilidad real. Formalizarse no solo asegurará el cumplimiento de normativas tributarias y sanitarias que lo protegerán de posibles sanciones o decomisos, sino que también permitirá que acceda a proveedores formales de mejor calidad, al crédito institucional, a programas de apoyo gubernamental, y mejore su reputación ante los clientes. Además, la formalidad puede

Usarse como ventaja competitiva: atraer consumidores sensibles a la higiene, la garantía legal y la calidad, lo que puede incrementar ingresos y posibilitar la expansión futura. Finalmente, este estudio le permitirá al autor aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria —en administración de la producción, calidad, legislación empresarial, marketing y metodología investigativa— en un caso real y relevante para su entorno local.

Adicionalmente, el presente trabajo de grado aporta de manera significativa al fortalecimiento del proceso formativo promovido por el Instituto Técnico Nacional de Comercio “Simón Rodríguez” – INTENALCO, al aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación tecnológica en un contexto real del entorno empresarial local. Este estudio permite al estudiante desarrollar competencias investigativas, analíticas y propositivas, integrando áreas como administración, legislación empresarial, gestión de la calidad y planeación estratégica. De esta manera, el trabajo contribuye al acervo académico de la institución, al tiempo que fortalece la capacidad de los futuros investigadores para intervenir problemáticas reales del sector productivo con rigor metodológico y enfoque práctico.

3.2 Justificación Teórica

La fundamentación teórica de este estudio se apoya en varios marcos conceptuales actuales y válidos para entender el proceso de formalización de microempresas gastronómicas como Sabores Urbanos. Primero, la teoría de Formalización Empresarial del gobierno colombiano define este fenómeno como un proceso multidimensional que va más allá de un simple registro, e incluye niveles como apertura, insumos, producción y comercialización, y tributaria. Esto permite analizar cómo Sabores Urbanos debe cumplir diferentes dimensiones normativas (tributarias, sanitarias, estructura operativa) para alcanzar una formalidad integral que beneficie su operación.

En segundo lugar, la teoría del Valor Percibido del Consumidor aporta un marco esencial para explicar cómo los clientes valoran atributos como la higiene, la garantía legal, la

presentación y la seguridad alimentaria, elementos que se fortalecen con la formalización. Al operar informalmente, Sabores Urbanos podría estar perdiendo clientes sensibles a estas variables, lo que afecta su demanda y disposición a pagar.

Estudios recientes muestran que el valor percibido tiene impacto significativo en la preferencia del cliente y en la competitividad de negocios alimenticios o de servicio.

También se incorpora la teoría de la Gestión de Calidad Total (TQM), la cual enfatiza que la calidad debe estar presente en todos los procesos de la empresa: desde la materia prima, la producción y manipulación de alimentos, hasta la atención al cliente y limpieza del establecimiento. Principios de la TQM como mejora continua, participación del personal y enfoque en el cliente son directamente aplicables a Sabores Urbanos, pues la formalización requerirá elevar estándares operativos más allá de lo mínimo exigido legalmente, para diferenciarse y generar confianza.

Además, el enfoque de Costos y Beneficios de la Formalización sirve para cuantificar económicamente lo que implica formalizar versus mantener la informalidad. Esto se relaciona con teorías de competitividad empresarial, pues formalizar puede implicar costos iniciales en permisos, cumplimiento, infraestructura, pero también generar beneficios como acceso a financiamiento, ahorro en sanciones, mejora de precios, expansión del mercado, reputación, etc. Este marco teórico permitirá en Sabores Urbanos estimar esos costos-beneficios de manera realista.

Por último, aunque no siempre mencionada explícitamente, la teoría de Capacidades Dinámicas es relevante: reconoce que las microempresas exitosas no solo cumplen normativas, sino que desarrollan capacidades internas para adaptarse a cambios normativos, mejorar procesos, innovar en servicio, comercialización y responder a las exigencias externas. En el caso de formalización de Sabores Urbanos, esto significa

No sólo adoptar los requisitos, sino fortalecer su gestión, adaptarse a normas sanitarias, mejorar su cadena de suministro, y responder de forma dinámica a las expectativas del mercado.

3.3 Justificación Metodológica

Desde el punto de vista metodológico, este estudio adoptará una metodología mixta, combinando los enfoques cuantitativo y cualitativo, lo cual es coherente con lo que proponen Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes definen la metodología mixta como “proceso que recolecta, analiza e integra datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” para responder al planteamiento del problema con mayor riqueza interpretativa. En Sabores Urbanos, los datos cuantitativos permitirán cuantificar ventas, costos, frecuencias de clientes, niveles de ingresos y estimaciones financieras; mientras que los datos cualitativos ofrecerán una visión profunda de las barreras legales, culturales y operativas percibidas por el propietario, los clientes y los proveedores. Esta combinación es pertinente porque la informalidad no solo se entiende con números, sino también con percepciones, normativas, prácticas cotidianas. Para la recolección se usarán encuestas, entrevistas semiestructuradas y revisión documental de normativa tributaria y sanitaria local en Cali. En el análisis, se aplicarán estadísticas descriptivas e inferenciales simples en la parte cuantitativa, y codificación temática y triangulación en la parte

cualitativa. Esta aproximación metodológica permitirá generar propuestas prácticas, realistas y bien fundamentadas que respondan directamente a las subpreguntas del problema, puedan ser aplicadas en el contexto real de Sabores Urbanos, y aporten tanto al conocimiento académico como al desarrollo local.

En coherencia con lo anterior, la metodología seleccionada se desarrolla de manera detallada en el Capítulo V – Diseño Metodológico, donde se especifican el enfoque de investigación, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de la información. Dicho diseño metodológico responde directamente a los objetivos planteados y a la sistematización del problema, permitiendo que el diagnóstico, la formulación de estrategias y la estructuración del plan de acción se fundamenten en datos reales, confiables y pertinentes al contexto del emprendimiento Sabores Urbanos.

4. MARCO REFERENCIAL

A continuación se presenta una selección de trabajos e investigaciones relevantes que aportan antecedentes metodológicos, legales y conceptuales útiles para analizar la formalización de micro-emprendimientos gastronómicos y, en particular, el caso de Sabores Urbanos.

Medina Mesa, G. J. (2018). Propuesta de una metodología para la formalización de proyectos de apertura de restaurantes (La Receta y Cía. S.A.S.). Tesis/Eafit. — Este estudio concluye que la formalización de establecimientos gastronómicos debe abordarse como un proceso gradual, que inicia con un diagnóstico normativo y operativo, seguido por la definición

de estrategias claras y un plan de implementación ajustado a la realidad financiera del negocio. Entre sus principales hallazgos se destaca que la falta de planificación y desconocimiento normativo son las principales barreras para la formalización. Estos resultados sirven como referente metodológico para el presente trabajo, al orientar la estructuración del diagnóstico y la formulación de estrategias de formalización aplicables al caso de Sabores Urbanos.

Ayure, D. M. Q. (2020). Caracterización de vendedores informales de alimentos en UPZ Chapinero (Universidad Javeriana). — La investigación evidencia que los vendedores informales de alimentos presentan limitaciones estructurales asociadas al desconocimiento de la normativa sanitaria, la ausencia de registros legales y la percepción de altos costos para formalizarse. El estudio concluye que estas condiciones generan vulnerabilidad económica y riesgos sanitarios permanentes. Estos hallazgos permiten contextualizar la situación de Sabores Urbanos dentro de una problemática común en el sector gastronómico informal, reforzando la necesidad de diseñar estrategias de formalización viables y ajustadas a micro emprendimientos.

Peláez-Higuera, J. (2023). Impactos socioeconómicos de la venta ambulante. Revista UDEM — El autor concluye que la venta informal de alimentos tiene efectos socioeconómicos significativos, como la precarización laboral, la exposición a sanciones legales y la limitada capacidad de crecimiento empresarial. Asimismo, identifica que los procesos de formalización contribuyen a mejorar la estabilidad económica y la percepción de confianza por parte de los consumidores. Estas conclusiones aportan al presente estudio al sustentar, desde una perspectiva socioeconómica, la importancia de la formalización como estrategia de sostenibilidad para emprendimientos como Sabores Urbanos.

Estudios de planes de negocio y planes de empresa para establecimientos gastronómicos

— Los estudios revisados concluyen que la estructuración de planes de negocio en el sector gastronómico permite identificar con mayor claridad los costos reales de operación, las proyecciones de ventas y la viabilidad financiera de los emprendimientos. Asimismo, destacan que la planificación estratégica reduce el riesgo de fracaso en microempresas de alimentos. Estos aportes respaldan la inclusión de un análisis de costos y beneficios dentro del presente trabajo, como herramienta para evaluar la conveniencia económica del proceso de formalización de Sabores Urbanos.

Los documentos normativos y guías institucionales analizados establecen que el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura y los requisitos sanitarios es un factor determinante para la permanencia y legalidad de los establecimientos de alimentos. Se concluye que la inobservancia de estas normas incrementa el riesgo de sanciones, cierres temporales o definitivos. Estos hallazgos sirven como base para el diseño de las estrategias legales y sanitarias propuestas en el presente trabajo, orientadas a la formalización del emprendimiento Sabores Urbanos.

4.1 INTRODUCCIÓN AL MARCO TEÓRICO

El marco teórico del presente trabajo tiene como finalidad sustentar conceptualmente el proceso de formalización del emprendimiento gastronómico Sabores Urbanos, a partir de teorías y enfoques que permiten comprender tanto su dinámica empresarial como su relación con el

entorno normativo, operativo y de mercado. La selección de los autores y teorías se realiza en coherencia con la justificación teórica del estudio y con los objetivos planteados, priorizando enfoques relacionados con marketing y comercialización, segmentación de mercados, valor percibido del consumidor, emprendimiento, oferta y demanda y gestión de la calidad.

Estas teorías permiten analizar la informalidad no solo como una condición legal, sino como un fenómeno que incide directamente en la competitividad, la sostenibilidad y la percepción del cliente. Asimismo, proporcionan los fundamentos necesarios para interpretar los resultados del diagnóstico, formular estrategias de formalización y estructurar un plan de acción viable para el emprendimiento. En este sentido, el marco teórico se convierte en un soporte clave para la toma de decisiones estratégicas y para la construcción de propuestas orientadas al fortalecimiento y crecimiento de Sabores Urbanos dentro del sector gastronómico formal.

4.2 MARCO TEÓRICO

Teoría de Marketing y Comercialización

La teoría de marketing y comercialización ofrece el conjunto de herramientas estratégicas necesarias para entender cómo un negocio crea, comunica y entrega valor a sus clientes. El marketing mix (4P) —producto, precio, plaza y promoción— sigue siendo una estructura central para diseñar la oferta comercial y posicionarla en el mercado. En el caso de Sabores Urbanos, el producto está representado por platos de comida rápida (salchipapas, sándwiches aplastados y otros complementos) que pueden diferenciarse por tamaño, presentación, combinación de ingredientes o garantías de higiene. El precio debe definirse en función del poder adquisitivo

local (habitantes y transeúntes de la Comuna 2), los costos reales del negocio formalizado (incluidos impuestos y seguridad social) y la estrategia competitiva (precios accesibles vs. calidad superior). La plaza hace referencia a la ubicación física (Calle 70 Norte Av 2 A-271) y los canales de distribución que se pueden incorporar (venta en el punto, domicilios a través de apps o pedidos por WhatsApp), mientras que la promoción abarca tácticas locales (volantes, alianzas con residencias o trabajadores de la zona) y digitales (Instagram, Facebook, WhatsApp Business) para visibilizar la formalidad, higiene y calidad como ventajas competitivas.

El marketing contemporáneo amplía el mix tradicional hacia las personas, procesos y evidencia física, aspectos especialmente relevantes para un micro emprendimiento gastronómico: la capacitación del personal en manipulación de alimentos y servicio al cliente (personas); la estandarización de procesos de preparación y control de insumos (procesos); y la presentación del puesto o empaque como prueba física del cumplimiento y profesionalismo (evidencia física). En el proceso de formalización, incorporar estas dimensiones no solo cumple requisitos legales, sino que se convierte en una inversión de marketing: comunicar que el negocio cumple normas sanitarias y emite comprobantes incrementa la confianza del cliente y puede justificar precios levemente superiores o mayor fidelidad.

Finalmente, el enfoque de marketing permite identificar retos (alta competencia en comida rápida, sensibilidad al precio en mercados populares) y oportunidades (posicionar la formalidad y la seguridad alimentaria como atributos diferenciadores; ofrecer combos, servicios a horarios pico; acuerdos con empresas o residencias cercanas). Para Sabores Urbanos, la formalización debe integrarse como parte de la propuesta de valor, no como un costo aislado.

La Teoría de Segmentación de Mercados

La segmentación de mercados consiste en dividir el mercado total en grupos homogéneos que comparten características, necesidades o comportamientos similares, con el objetivo de adaptar la oferta y la comunicación. Aplicada a Sabores Urbanos, esta teoría permite identificar los segmentos con mayor potencial en la Comuna 2 y su perímetro de influencia: (a) estudiantes y jóvenes universitarios que buscan comidas económicas y rápidas; (b) trabajadores de la zona (turnos, albañiles, personal administrativo) que demandan porciones consistentes y horarios extendidos; (c) familias residentes que requieren conveniencia y seguridad alimentaria; y (d) clientes ocasionales/peatonales vinculados al tránsito hacia la Terminal Menga u otras zonas próximas.

Cada segmento exige una propuesta distinta: los jóvenes pueden preferir combos económicos y presencia digital (promociones por redes), los trabajadores valoran rapidez y porciones contundentes, mientras que las familias y clientes exigentes priorizan higiene y presentación. La segmentación también orienta la elección de canales (venta en local, domicilios, pedidos por teléfono) y la estrategia de precios (precios psicográficos, descuentos por volumen, horarios felices). Asimismo, permite diseñar comunicaciones específicas: mensajes de seguridad alimentaria y facturación para segmentos que valoran formalidad; promociones por precio para segmentos sensibles al costo.

La aplicación práctica de la segmentación facilita la priorización de acciones durante la formalización: por ejemplo, enfocar inicialmente la oferta y la inversión (mejoras sanitarias y

empaque) para los segmentos más rentables o con mayor disposición a pagar, y escalar posteriormente otras alternativas de producto o canal.

Teoría del Valor Percibido del Consumidor

La teoría del valor percibido sostiene que la decisión de compra depende de la valoración subjetiva que hace el cliente sobre los beneficios recibidos en relación con los costos. Para Sabores Urbanos, este marco ayuda a entender por qué la formalidad — facturación, cumplimiento sanitario, infraestructura limpia— puede traducirse en mayor disposición a pagar y fidelidad, aun cuando el producto sea de bajo costo unitario (salchipapa). El valor funcional en este contexto incluye sabor, consistencia y precio; el valor emocional se relaciona con la confianza que genera consumir en un puesto que demuestra cumplimiento normativo; el valor social puede emerger si el cliente asocia la compra con apoyar a negocios locales formalizados; y el valor relacional se construye mediante la transparencia en ingredientes, trazabilidad y atención.

Gestionar el valor percibido implica combinar atributos tangibles (presentación, higiene, empaque, recibos) con intangibles (comunicación del origen de insumos, garantía de seguridad, trato amable). En la práctica, la formalización ofrece palancas concretas para elevar el valor percibido: emitir comprobantes, mostrar certificados sanitarios visibles, implementar empaque seguro y promocionar la formalidad en redes. Estas acciones, además de reducir riesgos, funcionan como instrumentos estratégicos que legitiman el precio y favorecen la repetición de compra.

Teoría del Emprendimiento (Orígenes Siglo XVIII)

Los postulados clásicos del emprendimiento —desde Cantillon y Say— conceptualizan al emprendedor como aquel que asume riesgos e integra recursos para generar valor en condiciones de incertidumbre. En el contexto de Sabores Urbanos, esta teoría legitima la figura del propietario como agente que, al invertir capital (tiempo y dinero) en un puesto informal, toma decisiones sobre oferta y escala pese a la incertidumbre normativa y de mercado. La formalización puede interpretarse como una etapa de maduración empresarial: no solo asumir riesgos, sino institucionalizar procesos que reduzcan la incertidumbre (cumplimiento normativo, contratos con proveedores, registro tributario).

Además, la visión clásica del emprendedor ofrece una base para analizar decisiones estratégicas: cuándo es razonable invertir en permisos y equipos, qué nivel de riesgo es tolerable antes de buscar financiamiento, y cómo se deben coordinar actores (proveedores, clientes, autoridades). Para Sabores Urbanos, aplicar esta teoría implica diseñar una hoja de ruta que equilibre riesgo y retorno: pequeñas inversiones que aseguren continuidad y acceso a canales formales, sin sacrificar la viabilidad económica en el corto plazo.

La Teoría de la Oferta y la Demanda

La ley de oferta y demanda determina las cantidades y precios en un mercado según la interacción entre lo que los vendedores están dispuestos a ofrecer y lo que los consumidores desean comprar a distintos precios. En el entorno local de Sabores Urbanos, la demanda está influenciada por variables como el flujo peatonal en la Calle 70 Norte, la presencia de estudiantes y trabajadores, ingresos promedio de la zona y preferencias gastronómicas; la oferta

incluye otros puestos de fritanga, restaurantes informales y opciones de entrega a domicilio. Conocer la elasticidad de la demanda permitirá decidir estrategias de precio y promoción: por ejemplo, si la demanda es elástica respecto al precio, descuentos y combos pueden aumentar volumen; si es inelástica en ciertos horarios (almuerzos laborales), se puede optimizar margen.

Desde la perspectiva de la oferta, la formalización influye en costes: impuestos, aportes laborales y gastos en infraestructura incrementan el costo marginal, lo que exige ajustar precios o mejorar eficiencia para mantener márgenes. Por tanto, la gestión efectiva de inventarios, compras negociadas con proveedores y reducción de desperdicios (vinculado a Lean) son decisiones claves para mantener competitividad. Finalmente, la teoría sugiere vigilar condiciones externas (variaciones en precios de insumos, eventos estacionales, fiscalizaciones municipales) y planificar estrategias de compra y almacenamiento que reduzcan la exposición a shocks de oferta.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se definen operativamente los conceptos centrales que guiarán la recolección y el análisis de datos:

Formalización: Proceso por el cual una unidad económica cumple los requisitos legales, tributarios, sanitarios y laborales para operar dentro de la regulación vigente (registro DIAN, matrícula mercantil, permisos de la Secretaría de Salud, uso de suelo, facturación).

Microempresa gastronómica / puesto de fritanga: Unidad productiva de pequeña escala dedicada a la preparación y venta de alimentos listos para consumo, con pocos empleados y operación local.

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): Conjunto de condiciones y medidas mínimas de higiene y operación que garantizan inocuidad alimentaria, tal como las establece la Resolución 2674 de 2013 (INVIMA) para actividades de producción, manipulación y comercialización de alimentos.

Valor percibido: Evaluación subjetiva por parte del cliente sobre los beneficios recibidos en relación con el costo (Zeithaml, 1988), que orienta la disposición a pagar y fidelización.

Producción ajustada (Lean): Conjunto de prácticas para eliminar desperdicios, optimizar tiempos y recursos en procesos productivos, mejorando eficiencia y reduciendo costos.

Sostenibilidad operativa: Capacidad del negocio para mantener sus operaciones en el tiempo cumpliendo exigencias legales, generando ingresos suficientes y sosteniendo relaciones comerciales formales.

(Estas definiciones guiarán la construcción de variables e instrumentos de recolección: indicadores de formalidad, indicadores de calidad sanitaria, indicadores de desempeño económico).

4.4 MARCO CONTEXTUAL O GEOGRÁFICO

Sabores Urbanos está ubicado en la Comuna 2, Barrio Ciudad de los Álamos (Calle 70 Norte Av 2 A-271), Santiago de Cali. La Comuna 2 se caracteriza por una mezcla de usos residenciales y comerciales, buena conectividad a través de vías principales (Calle 70 Norte, Avenida 2 Norte, acceso a la Terminal Menga) y una población urbana significativa que constituye el mercado potencial inmediato. Según diagnósticos oficiales recientes, la Comuna 2 concentra cerca de 98.000–120.000 habitantes (estimaciones de Censo y diagnósticos municipales), lo que la convierte en un área con un mercado diverso y con tránsito peatonal y vehicular relevante para un negocio de comidas rápidas. Esta situación territorial es favorable para la demanda diaria de productos como salchipapas y sándwiches aplastados, pero también implica la necesidad de cumplir requisitos municipales sobre uso del suelo y condiciones sanitarias dadas la densidad y la presencia de servicios.

A nivel de ciudad, la informalidad en Cali sigue siendo un reto: cifras recientes muestran tasas de informalidad en torno al 45–46 % en trimestres recientes (2024- 2025), con el sector de “Alojamiento y servicios de comida” presentando niveles de informalidad superiores —esto contextualiza la realidad de Sabores Urbanos, que opera en un entorno donde la informalidad es frecuente pero sujeto a fiscalización y programas de formalización. Estos datos justifican realizar un diagnóstico localizado y estrategias alineadas a las dinámicas del territorio.

Dado su emplazamiento (Calle 70 Norte), el perímetro de influencia inmediato incluirá barrios contiguos como Brisas de los Álamos, zonas de paso hacia la Terminal Menga y unidades residenciales de la Comuna 2 —escenario en el que medidas de formalización (horarios,

permisos, manejo de residuos, gestión de flujos) tendrán implicaciones directas en operaciones, accesibilidad a proveedores y canales de distribución local.

4.5 MARCO LEGAL

La formalización de Sabores Urbanos exige atender un conjunto de normas y procedimientos a tres niveles: nacional (tributario, sanitario y laboral), departamental/municipal (uso del suelo, permisos de funcionamiento, requisitos de la Secretaría de Salud municipal), y registro comercial ante Cámara de Comercio. A continuación se relacionan, explican y se indican las implicaciones prácticas para el emprendimiento.

Normativa nacional — tributaria y registros

La normativa tributaria y de registro en Colombia establece las obligaciones mínimas que debe cumplir cualquier emprendimiento que realice actividades comerciales de manera formal. En el caso de Sabores Urbanos, la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN es un requisito indispensable para definir su responsabilidad tributaria, habilitar la facturación legal y permitir su identificación como unidad económica ante el Estado. Asimismo, la matrícula mercantil ante la Cámara de Comercio constituye el reconocimiento legal del establecimiento de comercio, permitiéndole operar dentro del marco normativo y acceder a beneficios como proveedores formales, programas de apoyo institucional y procesos de financiamiento. El incumplimiento de estos requisitos limita la capacidad operativa del emprendimiento y lo expone a sanciones administrativas.

Normativa sanitaria y de inocuidad alimentaria (sector alimentos)

La normatividad sanitaria aplicable a los establecimientos que preparan y comercializan alimentos en Colombia establece condiciones obligatorias orientadas a garantizar la inocuidad alimentaria y la protección de la salud pública. En particular, la Resolución 2674 de 2013 define los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos gastronómicos en materia de infraestructura, manipulación de alimentos, higiene, control de procesos y capacitación del personal. Para Sabores Urbanos, el cumplimiento de esta normatividad implica adecuar sus procesos de preparación, implementar Buenas Prácticas de Manufactura y obtener el concepto sanitario favorable por parte de la autoridad competente. El incumplimiento de estas disposiciones puede derivar en sanciones, cierres temporales o definitivos, afectando la continuidad del negocio.

Normativa laboral y de seguridad social

La normativa laboral colombiana establece que los emprendimientos que cuenten con personal vinculado deben cumplir con las obligaciones relacionadas con la seguridad social, contratos laborales y condiciones mínimas de trabajo. En el caso de Sabores Urbanos, la formalización laboral implica la afiliación de los trabajadores al sistema de salud, pensiones y riesgos laborales, así como el cumplimiento de las disposiciones legales sobre salario, jornadas y prestaciones sociales. Estas obligaciones representan un costo adicional para el emprendimiento, pero a su vez reducen riesgos legales y fortalecen la estabilidad del negocio, al garantizar condiciones laborales adecuadas y transparentes.

Normativa de ordenamiento territorial y permisos municipales (Cali)

A nivel municipal, los establecimientos gastronómicos deben cumplir con las disposiciones relacionadas con el uso del suelo, los permisos de funcionamiento y las condiciones sanitarias exigidas por la Alcaldía de Cali. Para Sabores Urbanos, resulta obligatorio verificar que la actividad comercial sea compatible con el uso del suelo del sector donde se ubica el establecimiento, así como obtener los permisos y conceptos requeridos por la Secretaría de Salud Municipal. El cumplimiento de estas normativas permite al emprendimiento operar legalmente dentro del territorio, evitando sanciones y garantizando su permanencia en la zona de influencia.

Disposiciones prácticas y flujo de trámites recomendados para Sabores Urbanos

Trámite 1 — Verificación de uso de suelo (Oficina de Planeación / Ventanilla Única de Cali). Solicitar concepto de uso de suelo para Calle 70 Norte Av 2 A-271 y confirmar compatibilidad con actividad gastronómica y horarios autorizados.

Trámite 2 — Inscripción en RUT (DIAN). Inscribir persona natural comerciante o actualizar RUT indicando actividad económica (CIU/Clasificación) correspondiente al expendio de comidas. Esto habilita obligaciones tributarias y facturación.

Trámite 3 — Matrícula mercantil (Cámara de Comercio de Cali). Registrar el establecimiento de comercio, obtener matrícula mercantil y, si aplica, registrar nombre comercial o marca.

Trámite 4 — Permiso sanitario / concepto de la Secretaría de Salud. Preparar documentación e implementar medidas básicas de BPM (lavamanos, superficies, plan de saneamiento, certificación médica de manipuladores), solicitar visita y obtener concepto o permiso. Aquí la Resolución 2674/2013 es la guía técnica para los requisitos.

Trámite 5 — Registro laboral / afiliaciones (PILA, ARL, salud, pensión). Si se contrata personal, realizar afiliaciones y liquidar aportes. Evaluar modalidades contractuales (prestación de servicios vs. contrato laboral) con asesoría laboral para evitar riesgos.

Trámite 6 — Pago de impuestos municipales y órdenes locales. Registrar la actividad ante la Secretaría de Hacienda de Cali (ICA, tasas) y cumplir calendario tributario.

Este flujo de trámites constituye una guía práctica para que Sabores Urbanos avance de manera ordenada en su proceso de formalización, priorizando los requisitos más críticos y reduciendo riesgos de reprocesos o sanciones por incumplimiento normativo.

Legislación, decretos y resoluciones claves (lista de referencia)

A continuación se listan las normas y documentos más pertinentes para la fundamentación legal del trabajo de grado y para los trámites prácticos de formalización:

Resolución 2674 de 2013 — Ministerio de Salud / INVIMA: Requisitos sanitarios y de BPM para establecimientos que elaboran, manipulan, envasan, almacenan y comercializan alimentos. (texto oficial).

Decreto-Ley 019 de 2012 — (art.126) marco para notificación, permiso o registro sanitario de alimentos; base del reglamento desarrollado por la Resolución 2674/2013.

Ley 100 de 1993 — Sistema de Seguridad Social Integral (obligaciones de salud, pensiones y riesgos laborales para empleados).

Reglamentos y guías DIAN — Inscripción y actualización del RUT; obligaciones tributarias (IVA, retenciones, impuesto de renta) según régimen.

Normativa y procedimientos de la Cámara de Comercio (matrícula mercantil) — Inscripción del establecimiento de comercio.

Normativa municipal (POT, requisitos de funcionamiento Alcaldía de Cali / Secretaría de Salud Municipal) — Concepto de uso de suelo, permiso de funcionamiento y requisitos locales.

Ley 9 de 1979 — Medidas sanitarias generales que complementan la regulación sanitaria.

Observación práctica final

Para efectos del trabajo de grado y del plan de formalización, se recomienda:

Consultar directamente las páginas oficiales (DIAN, INVIMA/Minsalud, Cámara de Comercio de Cali, Alcaldía de Cali — Secretaría de Salud y Planeación) para descargar los formatos vigentes, tarifarios y requisitos actualizados antes de iniciar trámites.

Elaborar un presupuesto detallado (costos de adecuación de infraestructura, equipos, trámites, asesoría legal, capacitación, costos laborales) basado en la Resolución 2674/2013 y en los requisitos municipales.

Planificar la secuencia de trámites (uso de suelo → RUT → matrícula → concepto sanitario → afiliaciones laborales) para evitar reprocesos y minimizar tiempos.

Solicitar asesoría especializada (contable/tributaria y en BPM) para optimizar el régimen tributario y cumplir requisitos sanitarios con la menor carga financiera posible.

4.6 MARCO TEMPORAL

El desarrollo del presente trabajo de grado se estructura en fases, con el fin de organizar de manera secuencial las actividades investigativas y prácticas requeridas para el cumplimiento de los objetivos planteados. Esta organización temporal permite un mejor control del proceso y facilita la evaluación del avance del proyecto.

Fase 1: Diagnóstico y formulación del problema

Periodo: Agosto – Noviembre de 2024

Durante esta fase se realizó la revisión de fuentes bibliográficas y normativas, la formulación del problema de investigación, la definición de los objetivos y la recolección de información preliminar sobre el emprendimiento Sabores Urbanos, incluyendo aspectos legales, operativos y financieros.

Fase 2: Recolección y análisis de la información

Periodo: Febrero – Marzo de 2025

En esta fase se llevó a cabo la aplicación de instrumentos de investigación, tales como encuestas, entrevistas y observación directa del funcionamiento del emprendimiento. Asimismo, se procesó y analizó la información recolectada, permitiendo la construcción del diagnóstico integral del negocio.

Fase 3: Formulación de estrategias y plan de acción

Periodo: Abril – Mayo de 2025

Con base en los resultados del diagnóstico, se formularon las estrategias de formalización legal, administrativa y operativa, así como el diseño del plan de acción orientado a la implementación progresiva de dichas estrategias.

Fase 4: Elaboración del documento final y ajustes

Periodo: Junio – Diciembre de 2025

Esta fase corresponde a la redacción final del trabajo de grado, la incorporación de ajustes derivados de las observaciones del asesor y la preparación del documento para su presentación y entrega final.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 CLASE O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Enfoque mixto:

Para el emprendimiento gastronómico Sabores Urbanos, el uso combinado de ambos enfoques —cuantitativo y cualitativo— resulta esencial, ya que el proceso de formalización empresarial implica tanto el análisis objetivo de datos (costos, ventas, estructura de ingresos y requisitos legales) como la comprensión subjetiva de las percepciones, motivaciones y barreras de los emprendedores frente a la legalización.

Integrar ambos enfoques permitirá:

Obtener un diagnóstico más completo y preciso del estado actual del negocio.

Construir una base sólida para la toma de decisiones administrativas y legales.

Identificar oportunidades y desafíos en el proceso de transición hacia la formalidad.

Enfoque Cuantitativo:

El enfoque cuantitativo se aplicará para recopilar y analizar información estadística relacionada con:

Volumen de ventas y crecimiento del negocio.

Costos asociados a la operación y a los trámites de formalización.

Nivel de ingresos, frecuencia de compra de los clientes y proyecciones financieras.

Cumplimiento de indicadores clave en materia de legalización y rentabilidad.

Para ello, se utilizarán herramientas como encuestas estructuradas aplicadas a clientes y consumidores del sector gastronómico, con el fin de identificar hábitos de compra, niveles de satisfacción y disposición a seguir consumiendo tras la formalización.

Además, se analizarán datos secundarios provenientes de fuentes oficiales como el DANE, la DIAN, la Cámara de Comercio de Cali y la Secretaría de Salud Pública Municipal, que aportarán información sobre la informalidad, normativas y costos de registro.

Enfoque Cualitativo:

El enfoque cualitativo permitirá comprender en profundidad las motivaciones, percepciones y experiencias de los propietarios de Sabores Urbanos frente al proceso de formalización. Se aplicarán las siguientes técnicas:

Entrevistas semiestructuradas a los dueños del negocio, para conocer sus expectativas, miedos y experiencias en el manejo del emprendimiento informal.

Grupos focales con consumidores, para explorar la percepción de los clientes sobre la formalización (confianza, higiene, calidad, precios).

Observación directa del funcionamiento del puesto, con el fin de identificar prácticas operativas, de higiene y servicio al cliente, que puedan fortalecerse mediante la legalización.

Estos enfoques combinados permitirán desarrollar un análisis integral que abarque tanto los aspectos financieros y normativos (cuantitativos) como los sociales y de comportamiento (cualitativos), fundamentales para diseñar estrategias efectivas de formalización empresarial.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque mixto aplicado al caso de Sabores Urbanos combina técnicas cuantitativas y cualitativas, permitiendo una comprensión más completa del fenómeno de la informalidad. Esta integración metodológica busca, por un lado, medir el impacto económico y administrativo del proceso de legalización, y por otro, comprender las actitudes, creencias y motivaciones que inciden en las decisiones de los emprendedores.

Según Creswell y Poth (2018), los métodos inductivos permiten construir conocimiento a partir de la experiencia y la interacción directa con los actores del estudio, mientras que los métodos deductivos parten de la teoría para contrastar con los hechos observados. En este trabajo, ambos razonamientos se complementan:

El método inductivo se emplea al analizar la información obtenida de entrevistas y observaciones directas, generando conclusiones desde la realidad vivida por los dueños del negocio.

El método deductivo se aplica al contrastar los conceptos teóricos sobre formalización, informalidad y sostenibilidad empresarial con la situación concreta de Sabores Urbanos.

Este enfoque combinado es pertinente, ya que permite fundamentar las estrategias de formalización en evidencia empírica y marcos teóricos confiables, garantizando que las recomendaciones finales sean viables, aplicables y sustentadas en datos reales y en experiencias observadas.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de método posibilita establecer patrones de comportamiento y causas comunes en microemprendimientos que operan de manera informal, facilitando la creación de estrategias de intervención más efectivas y adaptadas al contexto del negocio.

5.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El uso de diversas técnicas de investigación permitirá recopilar información confiable y contrastar los hallazgos desde diferentes fuentes. Con ello, Sabores Urbanos podrá medir la demanda real, comprender las percepciones del consumidor, y diseñar estrategias administrativas y legales fundamentadas en evidencia.

Técnicas de Investigación Cuantitativa

Las técnicas cuantitativas se emplearán para analizar datos medibles y comparables, con el fin de identificar patrones y tendencias que orienten decisiones estratégicas. Estas técnicas incluyen:

Encuestas estructuradas a clientes actuales y potenciales, enfocadas en conocer hábitos de consumo, frecuencia de compra, percepción de precios y valoración del servicio.

Análisis estadístico de los registros de ventas, estimaciones de flujo de caja, costos de operación y márgenes de rentabilidad.

Modelos básicos de proyección financiera, que permitirán evaluar el impacto económico de la formalización (por ejemplo, variaciones en costos fijos y utilidades).

Enfoque: cuantificar variables clave del negocio como ventas, precios promedio, número de clientes y variación en ingresos.

Por qué usarlo: permite tomar decisiones basadas en datos objetivos y calcular los efectos reales de la formalización sobre la rentabilidad.

Ejemplo aplicado: calcular el número promedio de ventas diarias y el porcentaje de incremento esperado en ventas al ofrecer medios de pago electrónicos o facturación legal.

Técnicas de Investigación Cualitativa

Las técnicas cualitativas se utilizarán para entender el contexto social, las percepciones y las motivaciones de los actores involucrados en el proceso de formalización. Se incluyen:

Entrevistas en profundidad a los propietarios de Sabores Urbanos para conocer sus experiencias, barreras percibidas y expectativas frente a la formalización.

Grupos focales con clientes, para analizar su percepción sobre los negocios informales y su disposición a consumir en un establecimiento legalizado.

Análisis de contenido de discursos, comentarios y opiniones obtenidos durante las entrevistas, que permitan identificar patrones de pensamiento y actitudes hacia la legalidad.

Enfoque: explorar el significado que los emprendedores y clientes atribuyen a la formalización del negocio.

Por qué usarlo: ayuda a comprender los factores emocionales, culturales y de confianza que influyen en las decisiones empresariales.

Ejemplo aplicado: entrevistar a los dueños para identificar los principales temores o dificultades frente al registro mercantil y la obtención de permisos sanitarios.

Técnicas de Investigación Mixta

Este tipo de técnica combina las herramientas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión integral del proceso de formalización. Su aplicación permitirá contrastar datos numéricos con percepciones humanas, logrando un diagnóstico equilibrado y realista.

Enfoque: fusionar resultados de encuestas (datos numéricos) con hallazgos de entrevistas (datos interpretativos).

Por qué usarlo: facilita comprender no solo qué está ocurriendo con el negocio, sino también por qué sucede, integrando evidencia empírica y contexto subjetivo.

Ejemplo aplicado: relacionar los resultados de la encuesta de satisfacción con las

Entrevistas a los propietarios, para validar si las mejoras percibidas por los clientes coinciden con las estrategias internas de formalización.

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Método Porter

El emprendimiento Sabores Urbanos pertenece al sector gastronómico informal en proceso de formalización, específicamente dentro del segmento de comidas rápidas artesanales en la ciudad de Santiago de Cali. Este sector se caracteriza por una fuerte competencia, la diversidad de precios, y un consumidor cada vez más exigente que busca calidad, sabor, atención rápida y cumplimiento de normas sanitarias.

La aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar el nivel de competitividad y las presiones del entorno que influyen en la sostenibilidad del negocio. Este modelo facilita identificar los factores externos que afectan la rentabilidad, y sirve como herramienta estratégica para definir la posición competitiva de Sabores Urbanos en el mercado local.

Rivalidad entre competidores (Alta)

En Cali, la oferta de comidas rápidas y fritanga urbana es amplia y variada. Existen desde pequeños negocios informales hasta cadenas locales consolidadas y franquicias nacionales. La facilidad de ingreso al sector y los bajos costos iniciales han generado una alta rivalidad.

Sabores Urbanos enfrenta competidores que ofrecen productos similares — hamburguesas, salchipapas, empanadas, alitas, chuzos y combos populares—, sin embargo, su ventaja competitiva se enfoca en tres aspectos diferenciadores:

La calidad y sabor artesanal de sus productos.

La presentación higiénica y moderna, superior a la de los negocios informales .El

Proceso de formalización legal y sanitaria, que incrementa la confianza del cliente

Y permite operar en nuevos canales de venta (plataformas digitales y domicilios).

Esta estrategia de diferenciación busca posicionar a Sabores Urbanos no solo por el sabor, sino por la confianza y profesionalismo en la atención y el cumplimiento de normas, elementos que la competencia informal aún no logra consolidar.

Poder de negociación de los clientes (Alto)

El consumidor caleño de comidas rápidas tiene una amplia gama de opciones a su disposición: desde puestos callejeros económicos hasta restaurantes y aplicaciones de delivery con promociones constantes. Esto otorga a los clientes un alto poder de negociación, pues pueden cambiar fácilmente de proveedor según precio, sabor, ubicación o servicio.

No obstante, Sabores Urbanos mitiga esta presión mediante una propuesta de valor diferenciada, que combina precios accesibles con buena calidad, servicio amable y un entorno higiénico. Además, su formalización progresiva (facturación, registro sanitario y cumplimiento de normas) genera mayor confianza, lo que permite fidelizar clientes que buscan seguridad alimentaria sin sacrificar sabor ni economía.

Poder de negociación de los proveedores (Medio)

El sector alimenticio cuenta con una amplia red de proveedores de insumos: carnes, papas, aceites, empaques, salsas y bebidas. Esto permite cierto margen de negociación y sustitución entre ellos, situando esta fuerza en un nivel medio.

Para Sabores Urbanos, mantener una buena relación con proveedores locales y distribuidores de confianza es esencial, ya que garantiza la calidad constante de los insumos y la estabilidad de precios. Además, la formalización permitirá establecer contratos más estables y beneficios comerciales con proveedores certificados, fortaleciendo la cadena de valor del emprendimiento.

Amenaza de nuevos competidores (Alta)

Montar un negocio de comidas rápidas no requiere grandes inversiones iniciales, lo cual incrementa la posibilidad de nuevos ingresos al mercado. El bajo nivel de barreras de entrada, sumado a la alta demanda de comida callejera, genera una amenaza constante de nuevos competidores.

Para enfrentar esta situación, Sabores Urbanos busca construir una marca sólida apoyada en su proceso de legalización, identidad visual uniforme, manejo adecuado de normas de higiene, y atención personalizada. Estas características le permiten destacarse frente a nuevos emprendimientos que no cuentan con la misma estructura ni con la confianza del consumidor.

Amenaza de productos sustitutos (Media)

Aunque las comidas rápidas son altamente demandadas, existen productos sustitutos que pueden captar parte del mercado, como las opciones saludables (ensaladas, wraps, bowls), los servicios de comida a domicilio, o las plataformas de cocina virtual (dark kitchens). Además, las tendencias de alimentación saludable pueden modificar las preferencias de los consumidores.

Sabores Urbanos contrarresta esta amenaza mediante la innovación en el menú, ofreciendo combinaciones modernas, opciones sin exceso de grasa y una presentación atractiva. También busca incorporar alternativas de bajo costo o menús ejecutivos que amplíen su base de clientes y mantengan su relevancia frente a los cambios del mercado.

6.2 Capital Social

Tabla 6.2. Capital Social - Sabores Urbanos

Aportante	Dinero (COP)	Especie (COP)*	Total (COP)	% Acciones
Juan Camilo Villa	\$20.000.000	\$5.000.000 (equipo)	\$25.000.000	83.3 %
Angie Suárez	\$5.000.000	\$5.000.000 (mobiliario)	\$10.000.000	33.3 %
Total	\$25.000.000	\$10.000.000	\$35.000.000	100 %

El capital social inicial de Sabores Urbanos S.A.S. se fija en COP 30.000.000 (aproximadamente USD 7.500), dividido en aportes de dinero y en especie de los socios fundadores. El Sr. Juan Camilo Villa aporta COP 20.000.000 (efectivo) y bienes de cocina valorados en COP 5.000.000 (electrodomésticos y utensilios), mientras que la Sra. Angie Suárez aporta COP 5.000.000 (efectivo) y bienes (mobiliario, enseres) por COP 5.000.000. Estos aportes

se registran al valor razonable, conforme al artículo 98 del Código de Comercio. La siguiente tabla resume la participación accionaria

6.3 Objeto Social

El objeto social de **Sabores Urbanos S.A.S.** abarca las actividades lícitas propias de un negocio de comidas rápidas, incluyendo producción y comercialización de alimentos preparados, así como servicios complementarios. Se establece de manera amplia para permitir expansión futura, por ejemplo:

Producción y venta de alimentos: Preparación, venta y distribución de comidas rápidas (salchipapas, sándwiches aplastados, hamburguesas, snacks, etc.) Tanto para consumo en el local como para llevar.

Servicios de alimentación: Prestación de servicio de domicilios y catering para eventos sociales y empresariales.

Comercialización de bebidas y complementos: Venta de bebidas, salsas, aderezos y productos relacionados con la gastronomía rápida.

Importación y comercialización de insumos: Adquisición y comercialización de insumos, ingredientes, equipos y utensilios vinculados a la actividad, incluso importación propia.

Asesorías y capacitaciones: Asesoramiento y capacitación en manipulación segura de alimentos y gestión de pequeños negocios, conectando con programas de apoyo a la formalización.

La redacción del objeto social es amplia pero orientada al sector gastronómico, tal como exige la Ley 1258/2008 para SAS. Esto asegura flexibilidad operativa y la posibilidad de incorporar actividades afines en el futuro, garantizando al mismo tiempo su carácter lícito.

6.4 Misión y Visión Empresarial

• **Misión:** “En Sabores Urbanos S.A.S. ofrecemos comida rápida de calidad, fresca y económica, atendiendo con amabilidad a nuestra comunidad. Combinamos tradición local y normas sanitarias (Buenas Prácticas de Manufactura) para garantizar un servicio seguro, confiable y sostenible.”

Visión: Ser reconocidos en la ciudad de Santiago de Cali como un emprendimiento gastronómico formal y competitivo para el año 2030, destacado por la calidad de sus productos, el cumplimiento de la normatividad sanitaria y legal, y su compromiso con la satisfacción del cliente, consolidando un modelo de negocio sostenible y con proyección de crecimiento.

6.5 Políticas de la Empresa

Sabores Urbanos adopta políticas internas claras que reflejan la importancia de la formalidad y la calidad operativa:

- **Política de Calidad e Inocuidad Alimentaria:** Todo alimento se prepara bajo estrictas Buenas

Prácticas de Manufactura, cumpliendo la Ley 9 de 1979 y la Resolución 2674/2013. Se Implementará un plan de saneamiento (limpieza y desinfección), junto con capacitación continua del personal manipulador y certificación médica anual del equipo. El cumplimiento de estas normas sanitarias garantiza protección al consumidor y reputación institucional.

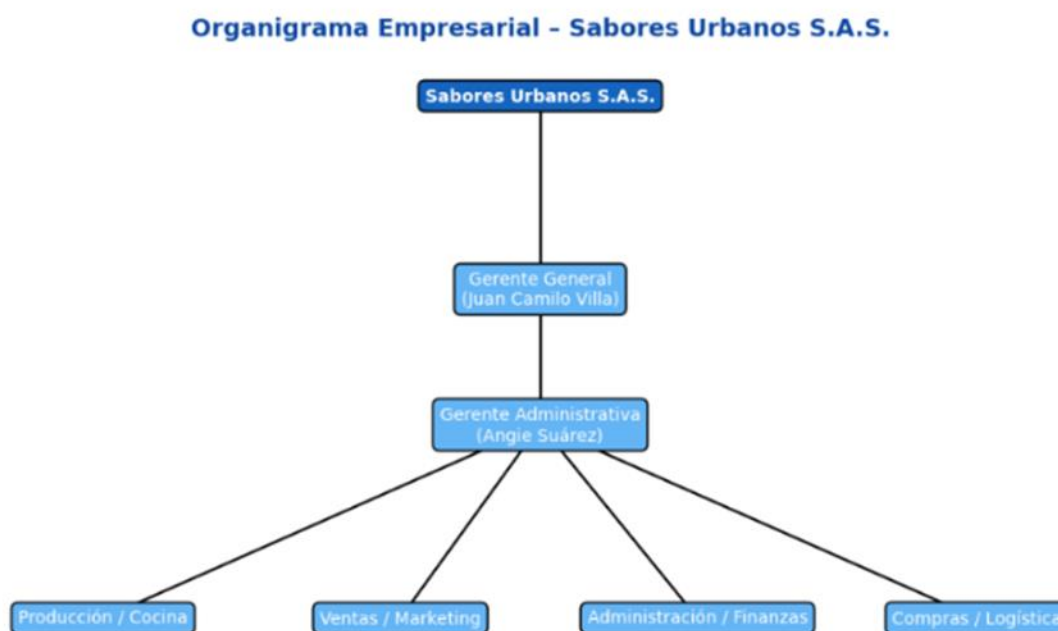
- **Política de Servicio y Atención al Cliente:** Se establece entregar a diario productos con calidad consistente y trato cortés. Se mantendrá un sistema de retroalimentación de clientes (encuestas breves) para mejorar procesos. Todas las transacciones se documentan con facturación legal, reforzando la transparencia comercial.

- **Política de Gestión Financiera y Transparencia:** La empresa llevará registros contables Confiables y cumplirá puntualmente con obligaciones tributarias (RUT, facturación electrónica).

Esto favorece el acceso a crédito formal y beneficios estatales para PYMES formalizadas. Los flujos de caja se planifican y revisan periódicamente para asegurar sostenibilidad.

- **Política de Recursos Humanos:** Se promueve la capacitación permanente en buenas prácticas y atención al cliente. Los familiares y empleados conocen los protocolos sanitarios y de bioseguridad antes de iniciar labores. Se fomenta la responsabilidad social interna: pago justo y horarios formales, reforzando la estabilidad laboral y la imagen corporativa.

6.6 Estructura Empresarial – Áreas Funcionales



6.7 Portafolio de Productos y Servicios

Sabores Urbanos

El portafolio de Sabores Urbanos ofrece comida rápida de preparación casera y snacks tradicionales. Se vende en local, a domicilio y se ofrece servicio de catering para eventos pequeños. El portafolio se revisa semestralmente para ajustar productos según demanda y margen.

Sándwiches (3 tipos) — Precios sugeridos

- Formato 15 cm: COP 14.000 (por unidad)

- Formato 30 cm: COP 27.000 (por unidad)

Tipos y preparación breve:

- Sándwich tradicional (jamón, queso y vegetales): pan fresco, lonchas de jamón y queso, lechuga y tomate; tostar o prensar ligeramente.

- Sándwich de pollo: pechuga a la plancha o deshilachada, mayonesa o alioli, lechuga y tomate; montar y tostar/prensar.

Imagen sándwich de pollo



- Sándwich de res: filete a la plancha o carne desmechada, cebolla salteada y queso; montar en pan resistente y prensar si se desea.

Salchipapas (variaciones) — Precios sugeridos

- Básica (papas + salchicha): COP 6.500

- Con adición (queso ripio): COP 8.500

- Especial (queso ripio + proteína: carne, tocineta o pollo): COP 12.000

Preparación breve:

- Papas en bastón fritas hasta dorar; salchicha troceada y frita; servir con salsas.
- En versiones con queso ripio agregar el queso y gratinar brevemente si se desea.
- En la versión especial añadir carne desmechada, tocineta crocante o pollo deshilachado.

Imagen salchipapa sencilla



Imagen salchipapa especial



Hamburguesa casera — Precio sugerido

- Hamburguesa casera (unidad): COP 11.500

Preparación breve:

- Carne molida sazónada formada en medallón; sellar a alta temperatura; tostar el pan; montar con vegetales y salsas.

Imagen hamburguesa casera



Productos adicionales / Snacks — Precios sugeridos

- Empanada valluna (unidad): COP 3.500

- Papa rellena (unidad): COP 5.000

- Maduros (porción): COP 2.500

- Marranitas (porción): COP 3.500

Preparación breve:

- Empanada valluna: masa de maíz con relleno de carne; formar y freír.

- Papa rellena: puré de papa relleno con guiso de carne, empanada y frita.
- Maduros: plátano maduro frito hasta caramelizar.
- Marranitas: snack regional frito con plátano y/o relleno, según receta local.



Imágenes productos adicionales





Bebidas — Precios sugeridos- Jugos naturales (porción): COP 3.000 – 4.000

- Gaseosas (porción/lata): COP 2.000 – 3.000

Preparación breve:

- Jugos: preparar al momento con fruta fresca, agua o leche y endulzar al gusto.
- Gaseosas: servir frías; producto empacado.

Canales de venta y gestión

- Venta en local, servicio a domicilio y catering para eventos pequeños.
- Revisión del portafolio: semestral, según rotación, margen y feedback de clientes.

Imágenes gaseosas



6.8 Mercado

Sabores Urbanos S.A.S. se orienta a captar demanda local en Ciudad de los Álamos (Cali) mediante atención en punto, domicilios y servicios B2B/catering, aprovechando la formalización como ventaja competitiva.

Segmentos objetivo

Estudiantes y jóvenes (18–28 años): constituyen el segmento que más compra y el principal foco comercial de Sabores Urbanos S.A.S. Se caracterizan por una alta frecuencia de consumo semanal, preferencia por comidas rápidas a precios accesibles, interés por combos y promociones, y un uso constante de canales digitales para realizar pedidos. Además, suelen consumir en horarios tarde–noche y tienen una fuerte influencia en redes sociales, lo que los convierte en un público que impulsa visibilidad y flujo continuo de ventas.

Oferta / Servicios (lista corta, estilo Siesa adaptado)

Productos core: Salchipapas, Sándwiches aplastados, Hamburguesas, Snacks.

Complementos: Salsas propias (venta por porción y empaques pequeños), bebidas.

Servicios operativos: Venta en local; pedidos por WhatsApp; domicilios propios y por plataformas.

Servicios B2B / Catering: Paquetes para empresas y eventos (con facturación).

Gestión comercial: Facturación electrónica (post-formalización), control básico de inventario y reportes mensuales de ventas.

Sectores y funciones atendidas (breve)

Comunidad educativa y juvenil (universidades/liceos cercanos): alto volumen por ticket bajo.

Comercio y oficios locales: consumo recurrente en almuerzos.

Hogares del barrio: ventas por la noche y fines de semana.

PYMES y organizaciones pequeñas: pedidos ocasionales con mayor ticket y necesidad de comprobante fiscal.

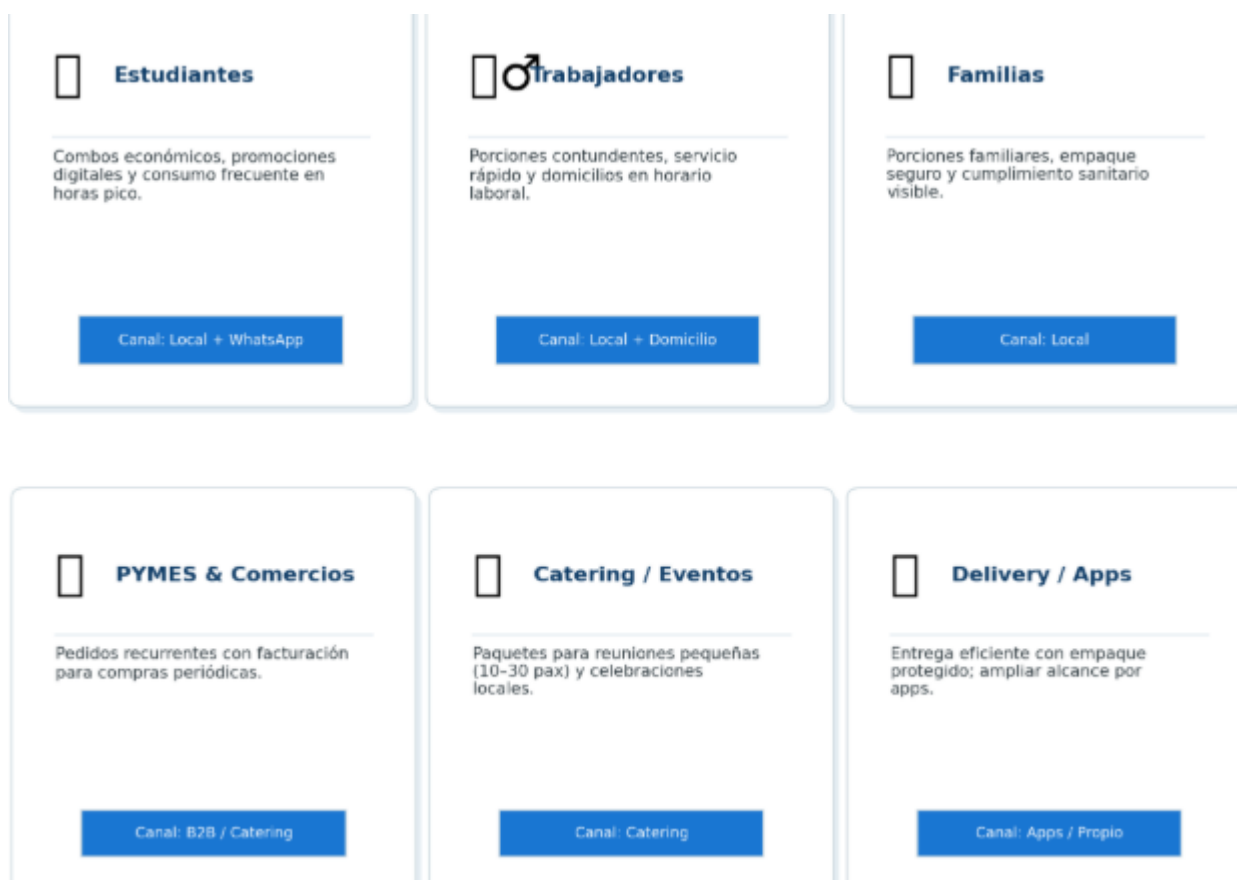
Servicios clave ofrecidos (en formato punto)

Sistemas de venta presencial y digital (WhatsApp + plataformas).

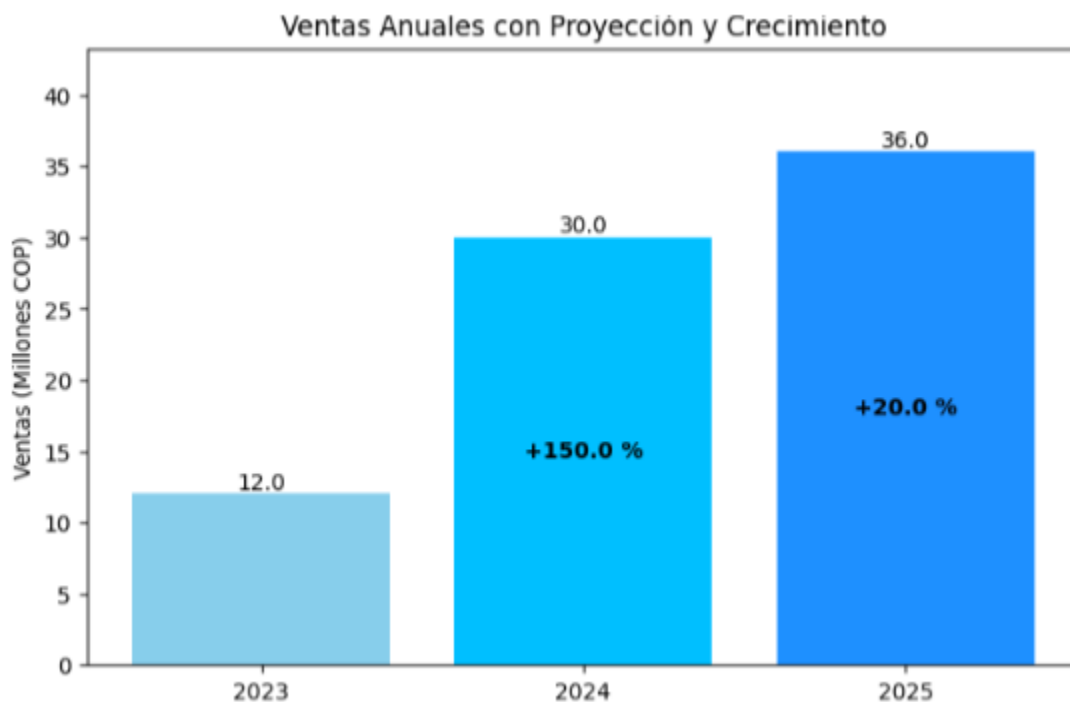
Paquetes corporativos con facturación.

Producción estandarizada bajo BPM (inocuidad) para garantizar entrega constante.

Opciones de empaques seguros para domicilios y venta para llevar.



6.9 Evolución Financiera



La empresa Sabores Urbanos ha evidenciado un crecimiento pronunciado en sus ventas a lo largo del periodo 2023–2026, pasando de 12,0 MM COP en 2023 a 45,0 MM COP en 2026. Este comportamiento responde, en primera instancia, a la eficacia de las acciones comerciales y operativas implementadas: la ampliación y diversificación de la oferta, la formalización de canales de venta (local, domicilio y catering) y el ajuste de precios y formatos han permitido captar nuevos segmentos y elevar el ticket promedio. El equipo responsable ha desarrollado un trabajo sistemático de análisis de datos de ventas que ha facilitado identificar con claridad las líneas de producto que alcanzaron los objetivos presupuestados y aquellas que requieren mayor seguimiento para los próximos periodos.

La estrategia seguida se fundamentó en reforzar los segmentos de mejor desempeño — evidentes en el aumento interanual más marcado— y en concentrar recursos en las categorías que mostraron resultados más moderados, estableciendo metas de crecimiento realistas. En particular, el salto entre 2023 y 2024 (+150 %) sugiere una fase de escalamiento operativo o comercial, mientras que los incrementos posteriores (+20 % en 2025 y +25 % en 2026) reflejan una tendencia de consolidación y ajuste fino de la operación. Esta combinación de fases — expansión inicial seguida de consolidación— muestra una trayectoria coherente con una gestión orientada a la sostenibilidad del crecimiento.

Al realizar las proyecciones y evaluaciones se consideraron factores externos determinantes que inciden en el desempeño del negocio, tales como la evolución del PIB nacional, las dinámicas de consumo en el segmento de comida rápida y las transformaciones en la industria de domicilios y retail alimentario. La lectura integral de estas variables, junto con el análisis interno de ventas y de la estructura de costos, permitió a la organización formular presupuestos de crecimiento ambiciosos pero apoyados en la evidencia operativa y de mercado.

Por último, con respecto a la evolución financiera observada en el periodo 2023–2026, con base en las cifras internas de ventas presentadas, se confirma un crecimiento financiero sostenido y significativo. Este avance se encuentra respaldado por la consolidación de la propuesta comercial y la profesionalización paulatina de la operación, elementos que han fortalecido la posición competitiva de Sabores Urbanos y han establecido una base sólida para la continuidad del crecimiento en los años siguientes.

Año 2023

Descripción	Diciembre 2023 (COP)	Diciembre 2022 (COP)
Sándwiches	4.200.000	2.000.000
Salchipapas	3.000.000	1.300.000
Hamburguesas	2.500.000	900.000
Snacks adicionales	800.000	200.000
Bebidas	900.000	300.000
Delivery (ingresos)	200.000	100.000
Catering	350.000	150.000
Devoluciones	0	0
Deterioro	50.000	50.000
Total	12.000.000	5.000.000

La empresa Sabores Urbanos registró, en el año de referencia, ingresos totales por COP 12.000.000 en diciembre de 2023, frente a COP 5.000.000 en diciembre de 2022, lo que representa un incremento absoluto de COP 7.000.000 y un crecimiento interanual aproximado del 140 %. A continuación se presenta el desglose por rubros, con su aporte relativo al total 2023:

Sándwiches: COP 4.200.000 — 35,0 % del total. Constituyen la línea de mayor peso en la facturación, aportando más de un tercio de los ingresos del periodo.

Salchipapas: COP 3.000.000 — 25,0 % del total. Se posicionan como la segunda categoría más relevante, con una participación significativa en el mix de ventas.

Hamburguesas: COP 2.500.000 — 20,8 % del total. Representan una proporción importante del ingreso, consolidándose como una tercera línea con buen desempeño.

Snacks adicionales: COP 800.000 — 6,7 % del total. Incluye empanadas, papa rellena, maduros y marranitas; su contribución es menor en volumen, pero complementa la oferta.

Bebidas: COP 900.000 — 7,5 % del total. Aporta de forma estable al ingreso total, especialmente en ventas combinadas (combos).

Delivery (ingresos): COP 200.000 — 1,7 % del total. Ingresos asociados al canal domicilio registrados en el periodo.

Catering: COP 350.000 — 2,9 % del total. Servicios para eventos pequeños, con aporte menor pero presente.

Devoluciones: COP 0 — sin impacto.

Deterioro: COP 50.000 — 0,4 % del total. Costo por deterioro contabilizado.

En términos de estructura, las tres primeras líneas (sándwiches, salchipapas y hamburguesas) concentran aproximadamente el 80,8 % de los ingresos de diciembre de 2023, evidenciando una fuerte dependencia del portafolio principal de comidas rápidas. La comparación con diciembre de 2022 muestra que la empresa aumentó notablemente su nivel de ventas en el primer año histórico considerado: el total pasó de COP 5.000.000 a COP 12.000.000, reflejando un proceso de expansión comercial y mayor penetración en los canales de venta.

CUADRO FINANCIERO — SABORES URBANOS (AÑO 2024)

DESCRIPCIÓN	DICIEMBRE 2024 (COP)	DICIEMBRE 2023 (COP)
Sándwiches	13.000.000	4.200.000
Salchipapas	8.500.000	3.000.000
Hamburguesas	5.000.000	2.500.000
Snacks adicionales	1.000.000	800.000
Bebidas	1.500.000	900.000
Delivery (ingresos)	600.000	200.000
Catering	500.000	350.000
Descuentos	-100.000	0
Deterioro	0	50.000
TOTAL VENTAS	30.000.000	12.000.000

Año 2024

En 2024, los ingresos de Sabores Urbanos alcanzaron los \$30 millones de pesos, con un resultado neto después de deterioro de \$30 millones, lo que significó un crecimiento del 150% frente a 2023.

Sándwiches se consolidó como la principal línea de ingresos con \$13 millones, mostrando un crecimiento superior al 200% frente al año anterior.

Salchipapas registró \$8,5 millones, reflejando un aumento significativo impulsado por la ampliación del portafolio con versiones especiales.

Las hamburguesas alcanzaron \$5 millones, evidenciando un incremento constante y la aceptación del producto en el mercado local.

Snacks adicionales reportaron \$1 millón, lo que demuestra una participación moderada pero en crecimiento.

Bebidas representaron \$1,5 millones, consolidándose como un complemento importante en las ventas generales.

Delivery (ingresos) obtuvo \$600.000, producto de la expansión del servicio a través de plataformas digitales.

Catering llegó a \$500.000, manteniendo un comportamiento estable.

En cuanto a descuentos y deterioro, se registró una leve deducción de \$100.000, sin impacto significativo en los resultados finales.

El 2024 evidenció la consolidación del modelo de ventas mixto, impulsado principalmente por el crecimiento en sándwiches, salchipapas y hamburguesas. La estrategia de diversificación de productos y la optimización del servicio de entrega permitieron fortalecer la

rentabilidad y establecer una base sólida para la expansión en los próximos años.

Año 2025



Para el año 2025, con un crecimiento homogéneo del 20,0 % frente a 2024 y manteniendo la coherencia contable entre partidas, la compañía presenta una estructura patrimonial consistente donde el patrimonio resulta de la diferencia entre activos y pasivos.

- Los activos totales alcanzaron los \$58,00 M COP, evidenciando solidez patrimonial y una variación de ▲ 20,0 % frente a 2024.
- Los pasivos totales fueron \$22,00 M COP, con una variación de ▲ 20,0 %.
- El patrimonio total cerró en \$36,00 M COP, con variación ▲ 20,0 % (Activos – Pasivos = Patrimonio).
- Los ingresos totales del año fueron \$36,00 M COP, con una variación de ▲ 20,0 % respecto a

2024.

- La ganancia neta reportada fue \$7,20 M COP, con variación ▲ 20,0 %; corresponde a un margen neto de 20,0 % sobre ingresos.

7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

7.1 Análisis del Sector: Entorno Económico en que se Mueve la Empresa

Sector: Gastronomía — comidas rápidas y fritanga urbana

En Cali, el mercado de comidas rápidas y fritanga está compuesto por una mezcla densa de puestos informales, pequeños locales y algunas cadenas locales, lo que genera una oferta amplia y altamente fragmentada. La prevalencia de la informalidad reduce barreras de entrada y aumenta la competencia por precio, pero también crea variabilidad en la calidad sanitaria y en la percepción del cliente. Paralelamente, la adopción creciente de plataformas de domicilios y soluciones de pago digitales modifica patrones de consumo: una porción de la demanda migra hacia opciones más convenientes y con trazabilidad de pago, mientras que otra mantiene sensibilidad por precio y canales tradicionales. Para Sabores Urbanos, este entorno implica presiones operativas (control de costos, consistencia en calidad) y oportunidades comerciales (diferenciación por formalidad, acceso a canales B2B y delivery).

Los efectos de este entorno pueden ser:

- Que Sabores Urbanos debe competir constantemente en precio y eficiencia operativa para mantener volúmenes de venta.
- Que la demanda se vuelva más exigente en higiene y presentación, elevando la necesidad de cumplir BPM y certificaciones.

- Que la volatilidad en precios de insumos (papas, aceites, proteínas) obligue a mejorar negociación con proveedores y gestión de inventarios.
- Que la expansión a canales digitales (WhatsApp Business, apps de delivery) aumente ventas potenciales pero también costos logísticos y comisiones.

7.1.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Nuevos Competidores (Amenaza de Entrada)

- Barreras de entrada bajas para oferta informal: en el perímetro de la Calle 70 Norte y alrededores se identificaron **12 puntos de venta** directos en un radio de 300 m: 6 carritos/puestos

informales (ej.: *La Esquina de la Frita, Doña Luli*), 4 pequeños locales formales (ej.: *Calle 70 Grill, El Sándwichazo*) y 2 dark kitchens/servicios móviles (ej.: *Menga Domicilios, Pop-Fritas*).

- Costos de formalización elevan la barrera para competir como establecimiento legal: permisos, adecuaciones BPM y matrícula mercantil representan una inversión inicial estimada de **COP 3.000.000 – 6.000.000** en adecuaciones y trámites para un local pequeño.
- La proliferación de dark kitchens y carritos pop-up (baja inversión en infraestructura) reduce la protección ante nuevos entrantes; además, emprendedores que usan microcréditos y plataformas digitales pueden lanzar oferta rápidamente.

Amenaza: Media–Alta

Clientes (Poder de Negociación)

- Perfil y volumen de demanda: en horarios pico (mediodía y 7–9 p. m.) El flujo peatonal cercano a Sabores Urbanos se estima en **900 – 1.200 personas/día**; la conversión promedio observada en la zona para comida rápida es de **5–8%** según muestreo local, lo que genera una demanda diaria direccionable notable.
- Sensibilidad al precio y conveniencia: segmentos principales (estudiantes, trabajadores informales, oficios) priorizan precio y rapidez; el ticket promedio en la zona se sitúa en **COP 8.500 – 10.500**. Esto les da alta elasticidad frente a cambios de precio.
- Clientes B2B y pedidos con factura ejercen mayor influencia: pequeñas empresas y colegios que requieren comprobante fiscal negocian condiciones (volumen, entrega programada), favoreciendo a negocios formalizados. Además, la creciente demanda por higiene y pago digital (tarjeta/QR/Nequi) incrementa la capacidad de elección del cliente.

Poder de los clientes: Alto

Proveedores (Poder de Negociación)

- Perfil de proveedores locales: el abastecimiento de insumos se realiza mayormente a través de supermercados y mayoristas reconocidos en Cali: **Super Inter, MercaMio, Alkosto** (línea de alimentos y suministros) y las **Galerías de Mercado** de la ciudad. Estos puntos permiten compras por volumen en formatos mayorista/retail.
- Condiciones por volumen y formalidad: dichos supermercados ofrecen promociones y precios por volumen (descuentos estimados entre **3–10%**) y facilitan compras diarias o semanales sin la necesidad de contratos formales; sin embargo, condiciones de crédito o plazos extendidos suelen reservarse para compradores con facturación y acuerdos comerciales.
- Estacionalidad y dependencia puntual: en picos de demanda o subidas de precios de commodities (aceite, papa), la disponibilidad y precios en supermercados pueden variar, afectando costos operativos; la posibilidad de compra inmediata en estas cadenas reduce riesgos de desabastecimiento para microemprendimientos.

Poder de los proveedores: Medio

Productos Sustitutos (Amenaza de Sustitución)

- Sustitutos directos en la zona: puestos de fritanga (ej.: *La Papayera, Fritanga El Rincón*), mini-restaurantes y vendedores ambulantes con oferta similar.
- Sustitutos indirectos: opciones saludables (ensaladas en *GreenBox Cali*), comidas rápidas de cadena (por ejemplo, locales de sándwiches y hamburguesas con promoción), tiendas de conveniencia con snacks, y la opción creciente de meal-prep casero por servicios locales.
- Canales digitales intensifican sustitución: apps como Rappi y DomiciliosYa, junto a plataformas locales de delivery (*Pedidos Menga*), permiten acceder a alternativas con minutos de entrega competitivos; además, menús promocionales (2x1, combos) aumentan la rotación de

sustitutos.

Amenaza de sustitutos: Alta

Rivalidad entre Competidores Existentes

- Alta densidad competitiva: en el radio de influencia los competidores compiten por el mismo nicho de consumo (precio bajo + conveniencia). Observación de promociones frecuentes (descuentos por combos, tarjetas de fidelidad informales) y rotación de menús para mantener flujo.
- Variables de competencia: precio, rapidez, sabor, higiene visible y presencia en canales de domicilios. Negocios que ya cumplieron formalización (2 de los 12 detectados: *Calle 70 Grill*, *El Sándwichazo*) usan facturación y servicios B2B como ventaja competitiva.
- Costos de diferenciación y promociones: los jugadores usan tácticas operativas (horarios extendidos, combos para estudiantes, promociones en redes locales) que elevan la intensidad competitiva y reducen márgenes en picos promocionales.

Rivalidad: Muy Alta

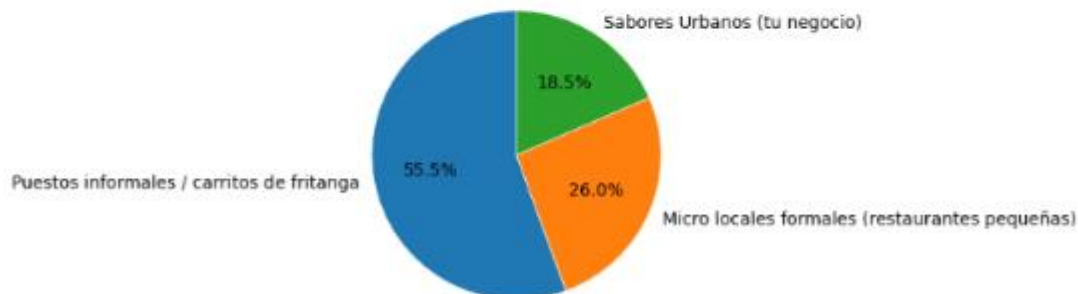
7.2 El Mercado Actual – Participación en el Mercado

En el sector de comidas rápidas y fritanga urbana en Cali, no existen estadísticas oficiales que detallan con exactitud la participación de mercado de cada establecimiento individual. Sin embargo, fuentes oficiales permiten aproximarse al tamaño del mercado formal. Según el informe de la Cámara de Comercio de Cali, el número de empresas registradas en el sector “alojamiento y servicios de comida” para el año 2020 fue de 7.324 empresas en su jurisdicción. Cámara de Comercio de Cali.

Para el emprendimiento Sabores Urbanos, consideramos un radio de influencia inmediata (aproximadamente 300 m alrededor del local) donde se identificaron 12 puntos de venta activos para comidas rápidas/fritanga. Con base en ventas estimadas del mercado local, se estima que el total anual direccionable para 2024 fue de COP 162.000.000. De ese total, Sabores Urbanos registró ventas de COP 30.000.000 ($\approx 18,5$ % de participación en ese radio). Los otros competidores formales (“Calle 70 Grill”: COP 24.000.000 $\approx 14,8$ %; “El Sándwichazo”: COP 18.000.000 $\approx 11,1$ %) y 9 puestos informales/dark-kitchens (con ventas estimadas en conjunto COP 90.000.000 $\approx 55,6$ %) completan la estructura estimada.

En el ámbito urbano más amplio de Cali/Valle del Cauca, se observa que el sector sigue dominado por microempresas y negocios informales —la mayoría de los establecimientos formales registrados (7.324) representan solo la fracción visible del total de la actividad real en fritanga y comidas rápidas. Esto implica que Sabores Urbanos tiene una base sólida para crecimiento, especialmente si aprovecha su formalización como factor de diferenciación frente al segmento informal.

Estimación de participación en el mercado de fritanga
Radio de influencia (300 m) — 2024



7.3 Estrategias de Mercadeo y Ventas

Plan de Mercadeo de Sabores Urbanos

El plan de mercadeo de **Sabores Urbanos** se organiza en dos frentes complementarios:

(1) *Call Center* —adaptado a la escala como equipo de atención y ventas directas (punto de venta + WhatsApp/telefónica)— y (2) *Área Digital* —responsable de posicionamiento de marca, generación de prospectos y campañas—. Ambos frentes se articulan para captar, convertir y fidelizar clientes en la Comuna 2 de Cali, aprovechando la formalización (facturación, permisos sanitarios) como ventaja competitiva.

1. Call Center (adaptado: Atención y Ventas Directas — Punto de venta y WhatsApp)

Este “frente” constituye la base operativa de generación de ventas y relación directa con el cliente: convertirá contacto digital en ventas presenciales/domicilios y gestionará pedidos B2B (catering/facturación).

Estructura

Dirección. Propietario / Gerente General (Sr. Juan Camilo Villa) — responsable final de objetivos comerciales.

Coordinación. Encargado de Operaciones (1 persona): supervisa turnos, calidad de servicio y cumplimiento de BPM.

Equipo operativo. 2–3 colaboradores: cocinero/atendedor principal, operador de caja/WhatsApp y repartidor (o convenio con plataforma). En fases iniciales roles pueden ser combinados.

Herramientas operativas. WhatsApp Business (catálogo y etiquetas), POS simple / registro de ventas en hoja electrónica, hoja de control de pedidos y entregas, plantilla de facturación (electrónica cuando se implemente).

Funciones principales

Contactar y dar seguimiento a la base instalada (clientes recurrentes) mediante listas de difusión y promociones segmentadas por WhatsApp/Instagram — objetivo: fidelizar y aumentar frecuencia de compra.

Convertir leads entrantes desde redes, landing pages o llamadas en pedidos concretos (venta telefónica/por WhatsApp), confirmando tiempo de entrega o preparación para retiro en sitio.

3. Gestionar prospección local: alianzas con comercios y empresas cercanas (minimercados, colegios, residencias) para ofertas corporativas y pedidos recurrentes con facturación.

4. Soporte postventa: recibir retroalimentación, gestionar reclamos y manejar devoluciones o ajustes; alimentar indicadores de satisfacción y calidad (encuesta breve post-venta).

Indicadores sugeridos (KPI)

Tiempo de respuesta WhatsApp: objetivo < 15–30 minutos en horario de operación.

Tasa de conversión lead → venta: meta inicial 30–40%.

Ticket promedio y frecuencia de compra por segmento (estudiantes, trabajadores, familias).

Nº de pedidos B2B mensuales y valor facturado.

2. Área Digital

Orientada a posicionamiento de marca, comunicación estratégica y generación de prospectos (tráfico a WhatsApp, pedidos por delivery y contratación de catering con facturación).

Estructura

Dirección. Jefe de Marca / Responsable de Mercadeo (puede ser el propietario o un freelance externo) — lidera la estrategia y coordina proveedores/agencias.

Equipo operativo. 2 colaboradores/aliados (puede ser externalizado): community manager (contenidos y atención básica) y un especialista freelance en campañas pagadas (micro-ads).

Recursos externos. Agencia o freelance para diseño (Canva/pro tuning), gestor de Google My Business y relación con plataformas de domicilios (Rappi, DomiciliosYa u opciones locales).

Roles principales

Coordinación de eventos y activaciones locales: organizar y participar en eventos de barrio, ferias gastronómicas locales o pop-ups en universidades para visibilidad y captación directa.

Gestión de redes sociales y contenidos: calendario de contenidos (fotos, reels cortos, testimonios), promociones semanales (horarios pico), y manejo de reseñas/DMs.

Gestión de la presencia web y campañas digitales: optimización de perfil Google My Business, publicaciones pagadas micro-targeted en Facebook/Instagram (presupuesto controlado), y vinculación a WhatsApp Business con CTA.

Gestión contable y presupuestal del área: administrar un micro-presupuesto mensual de marketing (ej. COP 150.000 – 500.000 según fase), medir ROI por campaña y priorizar canales con mejor CAC (costo por adquisición).

Funciones principales

Diseñar piezas que comuniquen formalidad (permiso sanitario visible, facturación disponible) como ventaja competitiva.

Ejecutar campañas cortas (boosted posts, promociones por tiempo limitado) dirigidas a segmentos locales (estudiantes, trabajadores, familias).

Mantener catálogo actualizado (precios, combos) en WhatsApp Business y perfiles de delivery.

Medir y reportar métricas: alcance, engagement, clics a WhatsApp y conversiones a pedido.

Métricas sugeridas

Alcance e impresiones mensuales; tasa de clic a WhatsApp.

CAC por canal (ads vs orgánico).

Nº de leads generados por redes y % convertidos por el “Call Center”.

ROI de campañas (ventas atribuibles a cada campaña).

3. Relación entre Call Center y Área Digital

Ambas áreas deben operar de forma articulada y con flujo de información constante para optimizar la captación y conversión.

Mecanismo operativo (flujo recomendado)

Captura: Área Digital ejecuta campañas y publica contenido con enlaces/CTA a WhatsApp Business o formulario corto.

Registro del lead: todo contacto que solicite pedido, cotización o información se registra en un CRM simple (Google Sheets compartido o CRM gratuito — columnas: fecha, nombre, canal, interés, estado).

Asignación y respuesta: Encargado de Operaciones (Call Center) recibe el lead, califica (pedido inmediato, cotización B2B, seguimiento) y convierte a venta o agenda seguimiento.

Cierre y documentación: ventas B2B y pedidos con facturación se derivan a la gestión contable para emitir comprobante; pedidos normales se procesan y contabilizan en control diario.

Retroalimentación: semanalmente revisar métricas conjuntas (leads, conversiones, devoluciones, satisfacción) y ajustar mensajes/campañas.

Mejora continua: área digital alimenta al Call Center con promociones segmentadas; Call Center reporta insights de cliente para optimizar creativos, horarios y ofertas.

Roles y responsabilidades claras

Digital: generación y cualificación inicial de leads; proveer material promocional y calendario de ofertas.

Call Center: conversión, upselling (ofrecer combos, añadir bebida/proteína), gestión de cobranzas, coordinación de entregas y control de calidad.

Gerencia: define objetivos, presupuesto y revisa indicadores semanal/mensualmente.

7.4 Matriz DOFA

Tabla 1. Análisis DOFA – Sabores Urbanos S.A.S.

Oportunidades (O)

Código	Descripción
O1	Crecimiento del mercado de comida rápida en Cali.
O2	Programas de formalización empresarial en Colombia.

O3	Aumento de la demanda de alimentos con permisos sanitarios.
O4	Alianzas con plataformas de delivery (Rappi, DomiciliosYa).

Amenazas (A)

Código	Descripción
A1	Alta competencia informal (12 competidores en un radio de 300 metros).
A2	Volatilidad de los precios de los insumos básicos.
A3	Cambios en la normativa sanitaria.
A4	Entrada de franquicias nacionales en la zona.

Fortalezas (F)

Código	Descripción
F1	Ubicación estratégica en la Calle 70 Norte con alto tráfico.
F2	Crecimiento sostenido de las ventas del 150 % (2023–2024).
F3	Portafolio diversificado (sándwiches y salchipapas).

F4	Proceso de formalización legal iniciado.
----	--

Debilidades (D)

Código	Descripción
D1	Infraestructura limitada para el crecimiento del emprendimiento.
D2	Dependencia del efectivo (bajo uso de pagos digitales).
D3	Personal sin capacitación formal en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
D4	Presupuesto limitado para actividades de marketing.

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

Código	Descripción
FO1	Acceder a créditos y programas gubernamentales de apoyo empresarial.
FO2	Expandir los canales digitales y el servicio de delivery.
FO3	Obtener la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura como ventaja competitiva.

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

Código	Descripción
FA1	Diferenciación por calidad, higiene y cumplimiento normativo.
FA2	Diversificación de proveedores para mitigar riesgos de abastecimiento.
FA3	Fidelización de clientes mediante facturación y servicio B2B.

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

Código	Descripción
DO1	Mejorar la infraestructura para cumplir con la Resolución 2674 de 2013.
DO2	Implementar métodos de pago digital para facilitar las transacciones.
DO3	Capacitar al personal en manipulación de alimentos y BPM.

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

Código	Descripción
DA1	Optimizar los costos operativos para mejorar la competitividad.

DA2	Establecer alianzas con competidores formales del sector.
DA3	Fortalecer la presencia digital orgánica de bajo costo.

8. DIAGNOSTICO, FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

8.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa es el pilar fundamental que sostiene la legalidad, la organización y la viabilidad a largo plazo de cualquier empresa. Para Sabores Urbanos, cuya principal debilidad es su condición de informalidad, la reestructuración de esta área no es una opción, sino una necesidad imperativa para su supervivencia y crecimiento. Un área administrativa sólida es la base que permite la correcta gestión de los recursos, el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias, y la toma de decisiones estratégicas informadas. Sin ella, el negocio opera en un estado de vulnerabilidad constante, incapaz de alcanzar su verdadero potencial.

8.2 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico del área administrativa de Sabores Urbanos revela una estructura prácticamente inexistente, caracterizada por la informalidad y la gestión empírica. A continuación, se detalla la estructura actual y los problemas críticos que de ella se derivan.

Estructura del área administrativa

Estructura Actual (Informal y Centralizada)

Sabores Urbanos opera con una estructura administrativa mínima y no formalizada, que puede describirse como una gestión centralizada en la figura del propietario. No existen departamentos, roles definidos ni procesos estandarizados. La totalidad de las decisiones y operaciones recaen sobre una o dos personas, sin una separación clara entre las finanzas del negocio y las personales.

Principales características de la estructura actual:

Gestión Centralizada en el Propietario: El propietario (o los propietarios) asume de manera simultánea e informal todas las funciones: compras, atención al cliente, finanzas, marketing y toma de decisiones estratégicas.

Ausencia de Roles Definidos: No existe una división del trabajo ni una descripción de cargos. Las tareas se asignan de manera improvisada según la necesidad del momento.

Falta de Procesos Formales: Las decisiones se toman de manera intuitiva y no se basan en datos estructurados. No existen manuales de procedimientos para las tareas administrativas o de gestión.

Inexistencia de Registro Legal y Contable: El negocio opera sin los registros legales obligatorios (RUT, Cámara de Comercio) y sin un sistema contable formal, lo que impide cualquier tipo de control y gestión financiera seria.

Principales problemas detectados:

Dependencia Extrema: El negocio depende enteramente de la presencia y la capacidad del propietario. Cualquier ausencia o impedimento de su parte paraliza completamente la operación.

Ineficiencia Operativa:El propietario invierte demasiado tiempo en tareas operativas y administrativas básicas, lo que le impide enfocarse en actividades estratégicas como la planeación, el mercadeo o la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

Vulnerabilidad Legal y Financiera: La falta de registros y formalidad expone al negocio a sanciones, multas y a la imposibilidad de defenderse legalmente en caso de disputas. Además, la mezcla de finanzas personales y empresariales hace imposible conocer la verdadera rentabilidad del negocio.

Imposibilidad de Crecimiento: La estructura actual no permite la contratación formal de personal, el acceso a créditos bancarios, la creación de alianzas estratégicas o la expansión a nuevos locales, ya que no cumple con los requisitos básicos que cualquier socio o entidad financiera exigiría

8.2.1 Matriz DOFA para el Área Administrativa

	FORTALEZAS (Factores Internos Positivos)	DEBILIDADES (Factores Internos Negativos)
OPORTUNIDADES (Factores Externos Positivos)	Estrategias FO (Maxi-Maxi) <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la agilidad decisionaria para adoptar rápidamente programas de formalización gubernamentales. Utilizar el bajo costo operativo inicial para invertir en herramientas digitales (software contable) que aceleren la formalización. Construir una reputación de "negocio local que se formaliza" para atraer clientes que valoran la transparencia. 	Estrategias DO (Mini-Maxi) <ul style="list-style-type: none"> Buscar asesoría externa (contadores, abogados) para superar la falta de conocimiento y cumplir los requisitos legales. Utilizar programas de apoyo estatal para financiar la contratación de personal y la compra de software administrativo. Implementar un sistema contable básico para empezar a controlar las finanzas y poder acceder a créditos en el futuro.
AMENAZAS (Factores Externos Negativos)	Estrategias FA (Maxi-Mini) <ul style="list-style-type: none"> Usar la flexibilidad para adaptarse rápidamente a nuevas normativas sanitarias o tributarias antes que la competencia. La agilidad en la toma de decisiones permite reaccionar rápido ante cambios en la demanda o la oferta de insumos. Mantener un control directo sobre los costos para ser más competitivo en precio frente a negocios formalizados con mayores gastos fijos. 	Estrategias DA (Mini-Mini) <ul style="list-style-type: none"> La informalidad total expone al negocio a ser sancionado o clausurado por autoridades sanitarias o tributarias. La falta de registros financieros impide competir efectivamente o buscar alianzas, dejando al negocio vulnerable a la competencia formal. La dependencia absoluta del propietario hace que cualquier crisis personal o económica externa pueda llevar al cierre inmediato del negocio.

8.3 PLAN DE MEJORAMIENTO

A continuación, se presenta el plan de acción detallado para el área administrativa de Sabores Urbanos. Este plan se centra en corregir las debilidades diagnosticadas y sentar las bases para una gestión formal, ordenada y eficiente. Cada estrategia se desglosa en acciones específicas, con un responsable y un plazo definido para asegurar su correcta implementación.

Estrategia	Acciones Específicas	Responsable	Plazo Sugerido
<p>1.</p> <p>Formalización Legal y Sanitaria</p>	<p> 1.1. Inscribir el negocio en el RUT (DIAN).
 1.2. Obtener la matrícula mercantil en la Cámara de Comercio de Cali. 1.3. Gestionar el permiso de funcionamiento y el concepto sanitario ante la Secretaría de Salud de Cali.</p>	<p>Propietario (con asesoría externa)</p>	<p>Primeros 3 meses</p>
<p>2.</p> <p>Organización Financiera y Contable</p>	<p>2.1. Contratar un contador externo para la configuración inicial y la revisión periódica. 2.2. Elegir e implementar un software contable básico (ej. Alegra, Siigo Pyme). 2.3. Digitalizar facturas y registros de ventas y gastos.</p>	<p>Propietario / Contador Externo</p>	<p>Primeros 2 meses</p>

3. Estructuración y Liderazgo	3.1. Definir y documentar las funciones básicas del propietario y del personal operativo. 3.2. Crear manuales sencillos para los procesos clave: apertura, cierre y manejo de caja. 3.3. Capacitar al propietario en habilidades básicas de gestión y liderazgo de equipos.	Propietario	Primeros 3 meses
-------------------------------------	---	-------------	---------------------

Objetivos del Plan

Objetivo general:

Ejecutar el plan de mejoramiento administrativo mediante estrategias que fortalezcan la organización interna, formalicen la empresa y consoliden una gestión eficiente y transparente.

Objetivos específicos:

1. Establecer una estructura administrativa clara con funciones definidas.
2. Inscribir el negocio en los registros legales y sanitarios obligatorios.
3. Organizar y digitalizar los registros contables y operativos del negocio.
4. Capacitar al personal en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y servicio al cliente.
5. Desarrollar habilidades de liderazgo y gestión en el propietario para dirigir al equipo.

8.4 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

La implementación del plan de mejoramiento para el emprendimiento Sabores Urbanos se concibe como un proceso gradual, ordenado y realista, orientado a transformar la operación informal del negocio en una estructura formal, sostenible y alineada con la normatividad vigente. Este proceso no busca generar cargas administrativas innecesarias, sino establecer las bases mínimas que permitan un crecimiento controlado, una mejor toma de decisiones y la reducción de riesgos legales, sanitarios y financieros.

La implementación se desarrolla a partir de tres ejes fundamentales: la estructuración administrativa, la formalización legal del emprendimiento y la organización de los registros contables y operativos.

1. Estructuración Administrativa

El primer paso para superar la gestión informal y centralizada del emprendimiento es la definición de una estructura administrativa básica, clara y funcional. Esta estructura no pretende generar burocracia, sino establecer roles definidos, responsabilidades concretas y canales de comunicación que faciliten la coordinación del equipo de trabajo y el control de las operaciones diarias.

La estructura organizacional propuesta para Sabores Urbanos es de carácter funcional y está diseñada para una microempresa en proceso de formalización. Se compone de un nivel directivo encargado de la planeación estratégica y la toma de decisiones, y un nivel operativo responsable de la ejecución diaria de las actividades del negocio.

En el nivel directivo, los propietarios Juan Camilo Villa y Angie Suárez asumen el rol de gerentes del emprendimiento. Sus responsabilidades incluyen la definición de la visión

estratégica del negocio, la toma de decisiones finales, la gestión financiera general, la relación con proveedores clave y la supervisión integral de todas las áreas del emprendimiento.

En el nivel operativo, la Coordinadora de Operaciones y Cocina, Mary Ortiz, cumple un rol fundamental en la ejecución diaria del negocio. Es responsable de liderar el área de cocina, supervisar la preparación de los alimentos, garantizar el cumplimiento de las recetas y de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), gestionar el inventario de insumos y coordinar al personal de atención y ventas. Este cargo reporta directamente a los propietarios.

Los Ejecutivos de Atención y Ventas, Jonathan Grajales y Daniel Girón, son responsables de la interacción directa con los clientes. Sus funciones incluyen la toma de pedidos en el punto de venta y por medios digitales, la gestión de cobros, la preparación de pedidos para llevar o a domicilio y el mantenimiento del orden y la limpieza del área de atención. Operativamente reportan a la Coordinadora de Operaciones y administrativamente a los propietarios.

Esta estructura permite distribuir responsabilidades de manera equilibrada, mejorar la eficiencia operativa y facilitar el control del negocio en el proceso de formalización.

2. Formalización Legal del Emprendimiento

La formalización legal constituye uno de los ejes centrales del plan de mejoramiento, ya que permite que Sabores Urbanos opere dentro del marco normativo colombiano y reduzca los riesgos asociados a la informalidad.

Sabores Urbanos es un emprendimiento gastronómico con fines de lucro dedicado al expendio de alimentos preparados. En consecuencia, el proceso de formalización se orienta a su registro como persona natural comerciante, con proyección a una futura constitución como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), de acuerdo con el crecimiento del negocio.

El primer paso del proceso corresponde a la matrícula mercantil ante la Cámara de Comercio de Cali, mediante la cual se registra el establecimiento de comercio y se obtiene el reconocimiento legal para operar. Este trámite es obligatorio para el ejercicio formal de actividades comerciales.

Durante el proceso de registro, se debe definir la actividad económica del emprendimiento a través del código CIIU. Para Sabores Urbanos, la clasificación aplicable es la siguiente:

División 56: Actividades de servicios de comidas y bebidas

Clase CIIU 5619: Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p.

Esta clasificación incluye negocios de comida rápida y fritanguerías, lo cual se ajusta al modelo operativo del emprendimiento.

Como parte del proceso de matrícula, se realiza la verificación de homonimia del nombre comercial en el registro mercantil, con el fin de evitar coincidencias con nombres previamente registrados y garantizar la identificación diferenciada del negocio.

Una vez obtenida la matrícula mercantil, el emprendimiento debe proceder con la inscripción o actualización del Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN, lo cual define sus responsabilidades tributarias y habilita la facturación legal. En el municipio de Santiago de Cali, este registro genera automáticamente la inscripción en el impuesto de Industria y Comercio (ICA).

Adicionalmente, al tratarse de un establecimiento que prepara y comercializa alimentos, Sabores Urbanos debe cumplir con la normatividad sanitaria vigente, especialmente con la

Resolución 2674 de 2013, implementando Buenas Prácticas de Manufactura y gestionando el concepto sanitario favorable ante la autoridad municipal competente.

3. Organización y Digitalización de los Registros Contables y Operativos

La organización y digitalización de los registros contables y operativos constituye una intervención crítica para la sostenibilidad del emprendimiento. La ausencia de información financiera confiable limita la toma de decisiones estratégicas y expone al negocio a riesgos financieros y legales.

Para superar esta debilidad, se propone la implementación de un sistema de gestión contable apoyado en software especializado para micro y pequeñas empresas, con el acompañamiento de un contador externo. Este sistema permitirá el registro sistemático de ingresos y gastos, la generación de informes financieros básicos, el cálculo de impuestos y la emisión de facturación electrónica.

De manera complementaria, se implementarán registros digitales estandarizados para el control diario de las ventas, el inventario de insumos y la gestión de proveedores. Estos registros facilitarán el análisis del desempeño del negocio, la optimización de compras y la reducción de pérdidas por mermas.

Asimismo, se establecerán indicadores básicos de desempeño, tales como el costo de ventas, el margen de contribución por producto, el ticket promedio y la rotación de inventarios. El seguimiento de estos indicadores permitirá evaluar la rentabilidad real del emprendimiento y apoyar la toma de decisiones estratégicas.

Como resultado de esta implementación, Sabores Urbanos contará con información financiera y operativa confiable, mejorará el control interno, facilitará el cumplimiento de las

obligaciones tributarias y sentará una base sólida para su crecimiento futuro y el acceso a financiamiento formal.

8.4.1. Declaración de Misión y Visión

La misión y la visión son las declaraciones fundamentales que definen el propósito del negocio y su aspiración a largo plazo.

Misión Propuesta:

"Satisfacer las necesidades de comida rápida y sabrosa de la comunidad local de la Comuna 2 y zonas aledañas, ofreciendo productos elaborados con ingredientes frescos, bajo estrictos estándares de calidad e inocuidad, y a través de un servicio cercano, eficiente y confiable que genere confianza y fidelidad en nuestros clientes."

Análisis de la Misión: Esta declaración define claramente qué hace la empresa (ofrece comida rápida), a quién le sirve (comunidad local), cómo lo hace (ingredientes frescos, estándares de calidad, servicio cercano) y por qué lo hace (generar confianza y fidelidad). Es una misión centrada en el cliente y la calidad.

Visión Propuesta (Proyección a 5 años):

"Ser el referente de comida rápida en la Ciudad de los Álamos y la Comuna 2, reconocido por la excelencia de sus productos, su total formalidad y su compromiso con el desarrollo de la comunidad, consolidándose como un negocio sostenible, rentable y preferido por los caleños."

Análisis de la Visión: Esta visión es aspiracional y motivadora. Establece dónde quiere estar la empresa (referente en la Comuna 2), cómo será reconocida (excelencia, formalidad, compromiso) y qué atributos la definirán (sostenible, rentable, preferida). Guía la estrategia de crecimiento a largo plazo.

8.4.2. Políticas Organizacionales

Las políticas son las directrices formales que rigen las operaciones y la conducta dentro de la organización, asegurando la coherencia con la misión y los valores.

Política de Calidad e Inocuidad Alimentaria: "Sabores Urbanos se compromete a cumplir y superar los requisitos establecidos en la Resolución 2674 de 2013 y demás normativas sanitarias vigentes. Se garantizará la trazabilidad de los insumos, la implementación rigurosa de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y un control de calidad en cada etapa del proceso productivo para asegurar la seguridad total de nuestros productos".

Política de Servicio al Cliente: "Se ofrecerá una atención amable, respetuosa y eficiente en todo momento. Se establece el compromiso de resolver cualquier inquietud o queja de manera proactiva y satisfactoria, buscando superar las expectativas del cliente y fomentar una relación de confianza a largo plazo".

Política de Responsabilidad Legal y Fiscal: "La empresa se compromete a operar con total transparencia y apego a la ley. Se garantizará el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones tributarias, laborales y comerciales ante la DIAN, la Cámara de Comercio y la Secretaría de Salud de Cali, consolidando la reputación de un negocio formal y confiable".

Política de Desarrollo del Talento Humano: "Se fomentará un ambiente de trabajo seguro, respetuoso y colaborativo. Se proveerá al personal de la capacitación necesaria en BPM, servicio al cliente y seguridad industrial, promoviendo su crecimiento profesional y su compromiso con los valores de la empresa".

8.4.3. Valores Corporativos

Los valores son las creencias fundamentales que guían el comportamiento y la cultura de Sabores Urbanos. Son el núcleo de su identidad.

Calidad: La pasión por ofrecer un producto excepcional, desde la selección de la materia prima hasta la presentación final.

Responsabilidad: El compromiso con la salud de nuestros clientes, el bienestar de nuestro equipo y el cumplimiento de nuestras obligaciones legales y sociales.

Integridad: Actuar siempre con honestidad y transparencia, tanto en nuestras relaciones con los clientes y proveedores como en nuestra gestión interna.

Compromiso con la Comunidad: Ser un actor activo y positivo en el desarrollo de la Comuna 2, generando empleo y aportando al bienestar local.

8.4.4. Principios de Actuación

Los principios son las reglas de conducta que traducen los valores en acciones cotidianas.

Principio de Frescura: "La frescura de nuestros ingredientes no es negociable".

Principio de Foco en el Cliente: "Cada cliente es nuestra máxima prioridad".

Principio de Mejora Continua: "Hoy podemos ser mejores que ayer y mañana mejores que hoy".

Principio de Transparencia Total: "Transparencia en cada plato y en cada recibo".

8.4.5. Objetivos Estratégicos (Corto y Mediano Plazo)

Los objetivos son las metas específicas, medibles y con plazo definido que permitirán materializar la visión.

Objetivo Financiero: Aumentar las ventas mensuales en un 25% durante el primer año posterior a la formalización, mediante la implementación de estrategias de marketing digital y la mejora en la calidad del servicio.

Objetivo Operativo: Alcanzar el 100% de cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y obtener el concepto sanitario favorable de la Secretaría de Salud de Cali dentro de los primeros 6 meses.

Objetivo de Cliente: Implementar un sistema de medición de satisfacción del cliente (encuestas breves, feedback digital) para alcanzar un índice de satisfacción superior al 90% en el primer año.

Objetivo Administrativo: Completar el proceso de formalización legal (RUT, Cámara de Comercio) y la implementación del sistema contable digital dentro de los primeros 3 meses del plan de mejoramiento.

8.4.6 Estrategias y Plan de Acción

Estrategias

Área Funcional	Estrategias
Administrativa y Legal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formalización integral del negocio ante entidades gubernamentales. 2. Estructuración organizacional con definición clara de roles y responsabilidades. 3. Desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión en los propietarios.
Financiera y Contable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de un sistema de gestión financiera digital. 2. Definición y monitoreo de indicadores clave de desempeño (KPIs). 3. Optimización de la gestión de flujo de caja y control de costos.
Operativa y de Calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarización de procesos productivos y de servicio al cliente. 2. Implementación y certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). 3. Optimización de la gestión de inventarios para reducir mermas.

Plan de Acción

El siguiente cuadro detalla el plan de acción para cada estrategia, especificando las tareas, responsables, plazos e indicadores de éxito que permitirán la ejecución y seguimiento del plan de mejoramiento.

Área Funcional	Estrategia	Plan de Acción (Acciones Específicas)	Responsable	Plazo	Indicador de Éxito
Administrativa y Legal	1. Formalización integral del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> Inscribir el negocio en el RUT (DIAN). Obtener la matrícula mercantil en la Cámara de Comercio. Gestionar el permiso de funcionamiento y concepto sanitario. 	Propietarios (Juan Camilo y Angie)	3 meses	Certificados de matrícula y concepto sanitario obtenidos.
	2. Estructuración organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> Definir y documentar las funciones de cada rol. Crear manuales sencillos para procesos clave (apertura, cierre). 	Propietarios	1 mes	Organigrama y manuales de procedimientos documentados.
	3. Desarrollo de habilidades de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Participar en un curso de gestión de Pymes. Implementar reuniones semanales con el equipo. 	Propietarios	2 meses	Acta de reuniones semanales y certificado de curso.
Financiera y Contable	1. Implementación de sistema de gestión digital.	<ul style="list-style-type: none"> Contratar un contador externo para la configuración inicial. Seleccionar e implementar un software contable (ej. Alegra). Digitalizar facturas y registros de ventas y gastos. 	Propietarios / Contador	2 meses	Software contable operativo y 100% de ventas registradas.
	2. Definición y monitoreo de KPIs.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer KPIs: margen de contribución, ticket promedio. Generar un informe financiero mensual de seguimiento. 	Propietarios / Contador	3 meses	Informe de KPIs generado y revisado mensualmente.
	3. Optimización del flujo de caja.	<ul style="list-style-type: none"> Separar las finanzas personales de las del negocio. Implementar un control de caja diario. 	Propietarios	1 mes	Cuentas bancarias separadas y reporte de caja diario.
Operativa y de Calidad	1. Estandarización de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> Estandarizar recetas y procedimientos de preparación. Crear un protocolo de atención al cliente. 	Mary Ortiz / Propietarios	2 meses	Recetas y protocolo documentados y en uso.
	2. Implementación y certificación en BPM.	<ul style="list-style-type: none"> Inscribir al personal en un curso de BPM. Crear y ejecutar un plan de saneamiento y limpieza. 	Mary Ortiz	3 meses	100% del personal certificado y plan de saneamiento en ejecución.
	3. Optimización de la gestión de inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un control de inventarios (2 veces por semana). Negociar con proveedores formales para obtener mejores precios. 	Mary Ortiz / Propietarios	3 meses	Reducción del 10% en mermas y registro de proveedores.

8.4.7 Organigrama



8.4.8 Perfil de cargos y manual de funciones

Cargo 1: Gerente de Operaciones / Propietario

Nombre: Juan Camilo Villa Ortiz

Elemento	Descripción
Área	Dirección y Operaciones
Reporta a	No aplica
Objetivo del cargo	Dirigir y coordinar las operaciones generales de Sabores Urbanos, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el

	funcionamiento operativo eficiente y la correcta ejecución del proceso de formalización del emprendimiento.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar la planeación estratégica y operativa del emprendimiento. - Representar legalmente a Sabores Urbanos ante entidades externas. - Supervisar el cumplimiento de la normatividad legal y sanitaria. - Tomar decisiones estratégicas relacionadas con crecimiento, inversiones y alianzas. - Coordinar y supervisar el desempeño del equipo de trabajo.
Perfil del cargo	Experiencia en gestión de emprendimientos o negocios del sector gastronómico. Formación técnica o tecnológica en áreas administrativas o afines (o experiencia equivalente).
Competencias	Liderazgo, toma de decisiones, visión estratégica, responsabilidad, capacidad de organización.

Cargo 2: Gerente Administrativa / Propietaria

Nombre: Angie Viviana Suarez

Elemento	Descripción
Área	Administración y Finanzas
Reporta a	Gerencia General
Objetivo del cargo	Gestionar y controlar los procesos administrativos, financieros y documentales del emprendimiento, garantizando el cumplimiento de las obligaciones legales, tributarias y contables.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar los registros contables y financieros del negocio. - Controlar ingresos, egresos y flujo de caja. - Gestionar trámites administrativos relacionados con la formalización. - Coordinar la relación con asesores contables y administrativos externos. - Elaborar reportes básicos para la toma de decisiones.
Perfil del cargo	Formación técnica o tecnológica en gestión empresarial, contabilidad o áreas afines.
Competencias	Organización, análisis financiero básico, responsabilidad, confidencialidad, planeación.

Cargo 3: Coordinadora de Operaciones y Cocina

Nombre: Mary Ortiz

Elemento	Descripción
Área	Operaciones
Reporta a	Gerencia
Objetivo del cargo	Coordinar las actividades operativas y de cocina, garantizando la calidad de los productos, el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura y la eficiencia en el servicio.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la preparación y manipulación de alimentos. - Aplicar y controlar protocolos de higiene y limpieza. - Gestionar inventarios de insumos. - Coordinar al personal operativo. - Reportar novedades operativas a la gerencia.
Perfil del cargo	Experiencia en preparación de alimentos y manejo operativo en negocios gastronómicos.
Competencias	Liderazgo operativo, trabajo en equipo, orden, compromiso con la calidad.

Cargo 4: Ejecutivos de Atención y Ventas

Nombres: Jonathan Grajales – Daniel Girón

Elemento	Descripción
Área	Atención al Cliente y Ventas
Reporta a	Coordinación de Operaciones
Objetivo del cargo	Atender de manera eficiente y cordial a los clientes, gestionando pedidos, cobros y apoyo operativo para garantizar una experiencia satisfactoria.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> - Atender clientes en el punto de venta y por canales digitales. - Tomar pedidos y gestionar cobros. - Apoyar la preparación y entrega de domicilios. - Mantener el orden y limpieza del área de atención. - Apoyar acciones promocionales y comerciales.
Perfil del cargo	Educación básica o media, con experiencia en atención al cliente o ventas.
Competencias	Comunicación, amabilidad, responsabilidad, trabajo bajo presión, orientación al cliente.

8.4.9 Definición del Grupo de Interés

El grupo de interés o stakeholders está compuesto por todos los individuos y entidades que pueden afectar o ser afectados por las operaciones y resultados de Sabores Urbanos. Identificarlos es clave para gestionar las relaciones y anticipar su impacto en el negocio.

Stakeholders Internos:

Propietarios (Juan Camilo Villa y Angie Suarez): Su interés principal es la rentabilidad, la sostenibilidad y el crecimiento del negocio, así como la realización de su visión emprendedora.

Empleados (Mary Ortiz, Jonathan Grajales, Daniel Girón): Su interés radica en la estabilidad laboral, un salario justo, un ambiente de trabajo seguro, oportunidades de capacitación y un buen trato.

Stakeholders Externos:

Clientes: Buscan productos de calidad, inocuos, a un precio competitivo y con un excelente servicio. Su satisfacción y lealtad son fundamentales para el éxito.

Proveedores: Su interés es establecer relaciones comerciales estables, recibir pagos puntuales y mantener un flujo constante de pedidos.

Entidades Gubernamentales (DIAN, Cámara de Comercio, Secretaría de Salud de Cali): Su interés es asegurar el cumplimiento de las normativas tributarias, comerciales y sanitarias para proteger al consumidor y recaudar impuestos.

Comunidad Local (Comuna 2): Su interés es contar con establecimientos seguros, que generen empleo y que aporten positivamente al entorno social y económico del barrio.

8.4.10 Proceso para el Plan de Selección de Personal

Para asegurar la contratación de talento adecuado y alineado con la cultura de Sabores Urbanos, se establece un protocolo de selección claro y estandarizado.

Detección de la Necesidad: La Gerencia identifica la necesidad de cubrir una vacante (nueva o por reemplazo) y define el perfil del cargo basado en el manual de funciones.

Reclutamiento: Se publican las vacantes a través de canales de bajo costo y alto alcance local, como redes sociales (Facebook, Instagram), anuncios en el establecimiento y referencias de empleados.

Selección (Entrevista): Se realiza una preselección de las hojas de vida y se convocan a los candidatos más idóneos a una entrevista estructurada. La entrevista evaluará las competencias técnicas y de comportamiento definidas en el perfil del cargo.

Verificación de Referencias: Se contactan las referencias laborales y personales proporcionadas por el candidato finalista para validar su experiencia y desempeño.

Contratación: Se realiza la oferta formal al candidato seleccionado, se firma el contrato de trabajo y se procede con los trámites de afiliación a la seguridad social.

Inducción: Durante la primera semana, se le presenta al nuevo empleado la misión, visión, valores de la empresa, el manual de funciones y se le capacita en las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y los protocolos de servicio.

8.4.11 Mecanismos de Participación para los Empleados

Fomentar un ambiente donde los empleados sientan que su voz es escuchada es clave para la motivación y la mejora continua. Se implementarán los siguientes mecanismos:

Reuniones Semanales de Operación: Un espacio de 30 minutos liderado por la Jefatura de Operaciones (Mary Ortiz) para discutir temas operativos, resolver problemas y compartir ideas para mejorar la eficiencia.

Buzón de Sugerencias: Un espacio físico o digital (ej. un número de WhatsApp específico) donde los empleados pueden enviar de forma anónima o no sus sugerencias para mejorar cualquier aspecto del negocio.

Política de Puertas Abiertas: Los propietarios y la jefatura mantendrán una comunicación abierta y accesible para que los empleados puedan abordar sus inquietudes en cualquier momento.

8.4.12 Incentivos y Motivación para los Empleados

El programa de incentivos busca reconocer y recompensar el buen desempeño, fomentando la productividad y la lealtad. Se divide en dos categorías:

Incentivos Económicos:

Bonos por Desempeño: Pagos únicos por alcanzar metas específicas (ej. superar el objetivo de ventas del mes).

Participación en Utilidades: Un pequeño porcentaje de las utilidades anuales, distribuido entre los empleados una vez el negocio sea formalizado y rentable.

Auxilios y Bonos Extra: Bonos de navidad, auxilios de transporte y otros beneficios de ley.

Incentivos No Económicos:

Reconocimiento Público: Mencionar al "empleado del mes" en las reuniones o en redes sociales (con su permiso).

Capacitación y Desarrollo: Ofrecer oportunidades de formación en áreas de su interés (ej. curso de barista, taller de atención al cliente).

Flexibilidad Horaria: Ofrecer cierta flexibilidad en la asignación de turnos cuando sea posible.

Ambiente Laboral Positivo: Fomentar un ambiente de respeto, compañerismo y trabajo en equipo.

8.4.13 Comunicación para Empleados

Una comunicación interna efectiva asegura que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la empresa y trabajen de manera coordinada.

Comunicación Descendente (Gerencia -> Empleados): Se transmite a través de reuniones, circulares informativas (físicas o digitales) y el tablero de anuncios. Se utiliza para comunicar metas, cambios en procedimientos, políticas y resultados del negocio.

Comunicación Ascendente (Empleados -> Gerencia): Se canaliza a través de las reuniones semanales, el buzón de sugerencias y la política de puertas abiertas. Permite a los empleados expresar sus inquietudes, ideas y retroalimentación.

Comunicación Lateral (Entre Empleados): Se fomenta a través de la coordinación diaria en el punto de venta y la cocina, y del uso de un grupo de WhatsApp para logística operativa, asegurando una colaboración fluida.

8.4.14 Estrategias de Trabajo en Equipo

El éxito de Sabores Urbanos depende de la capacidad de su equipo para trabajar de manera cohesionada y colaborativa.

Definición de Objetivos Comunes: Establecer metas claras y compartidas para todo el equipo (ej. "lograr 5 estrellas en una reseña de Google", "reducir el tiempo de entrega en un 10%").

Roles y Responsabilidades Claras: El manual de funciones y el organigrama aseguran que cada miembro sepa qué se espera de él y cómo su trabajo contribuye al objetivo general.

Capacitación Conjunta: Realizar entrenamientos en equipo (ej. simulacro de atención al cliente, taller de BPM) para unificar criterios y fortalecer la colaboración.

Fomentar la Colaboración: Incentivar a los empleados a ayudarse mutuamente durante las horas de mayor demanda, creando un sentido de unidad y apoyo mutuo.

8.4.15 Liderazgo

El estilo de liderazgo en Sabores Urbanos debe ser adaptativo y centrado en las personas, enfocado en empoderar al equipo y guiarlo hacia el cumplimiento de la visión.

Liderazgo Situacional: Los propietarios y la jefatura deberán adaptar su estilo de liderazgo según la situación y el nivel de madurez del empleado, siendo más directivos con el personal nuevo y más delegadores con el personal experimentado.

Liderazgo con el Ejemplo: Los líderes deben encarnar los valores de la empresa: puntualidad, compromiso con la calidad, honestidad y un trato respetuoso hacia todos.

Comunicación Clara y Visión Compartida: Es fundamental comunicar constantemente la visión y los objetivos del negocio, asegurando que todo el equipo reme en la misma dirección.

Empoderamiento y Delegación: Confiar en el equipo, delegar responsabilidades y darles la autonomía necesaria para realizar su trabajo, lo que aumenta la motivación y el compromiso.

8.4.16 Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta sistemática para medir el rendimiento de los empleados, identificar áreas de mejora y reconocer los logros.

Objetivo: Proporcionar retroalimentación objetiva para el desarrollo del empleado y asegurar que su desempeño se alinee con los objetivos del cargo y de la empresa.

Frecuencia: Se realizará de forma semestral para todo el personal, con sesiones de seguimiento más informales en las reuniones semanales.

Metodología: La evaluación se basará en los criterios definidos en el manual de funciones de cada cargo. Se utilizará una escala simple (ej. "Supera las expectativas", "Cumple con las expectativas", "Necesita mejorar").

Proceso:

Autoevaluación: El empleado realiza una autoevaluación de su propio desempeño.

Evaluación del Jefe: El jefe inmediato (Mary Ortiz o los propietarios) evalúa al empleado utilizando el mismo formulario.

Reunión de Retroalimentación: Se celebra una reunión para discutir los resultados, reconocer los logros, identificar áreas de mejora y establecer nuevos objetivos para el siguiente semestre.

9. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se presenta el presupuesto detallado para la implementación del plan de mejoramiento. Este desglose separa las inversiones iniciales necesarias para la formalización y puesta en marcha de los costos recurrentes mensuales que permitirá la operación del negocio formalizado. Las cifras son estimaciones basadas en costos de mercado para la ciudad de Cali en 2025.

Conclusiones

El presente trabajo de grado ha demostrado que la informalidad en la que opera el emprendimiento Sabores Urbanos no es una simple elección operativa, sino una condición estructural que limita severamente su potencial, lo expone a riesgos legales y sanitarios significativos, y le impide acceder a los beneficios del mercado formal. A través de un diagnóstico integral, se evidenciaron debilidades críticas en las áreas legal, financiera y operativa, las cuales se traducen en ineficiencia, falta de control y una incapacidad para planificar un crecimiento sostenible. El plan de mejoramiento propuesto, con sus estrategias y acciones concretas, no solo ofrece una solución a estas debilidades, sino que establece una hoja de ruta clara y estratégica para la transformación del negocio. Se concluye que la formalización,

lejos de ser un costo o un trámite burocrático, es la inversión más importante que los propietarios pueden hacer para asegurar la viabilidad, rentabilidad y consolidación de Sabores Urbanos en el competitivo sector gastronómico de Cali.

10. Recomendaciones

Se recomienda a los propietarios de Sabores Urbanos abordar la implementación de este plan de manera secuencial y priorizada. El primer paso indispensable es la formalización legal y sanitaria, ya que es la base sobre la cual se construyen todas las demás estrategias. Una vez obtenidos los registros y permisos, se debe proceder con la implementación del sistema contable y la capacitación del personal en Buenas Prácticas de Manufactura. Adicionalmente, se sugiere que los propietarios asuman un rol activo en el liderazgo y la gestión, dedicando tiempo a su propio desarrollo en competencias empresariales. Finalmente, se recomienda establecer una revisión semestral del plan de mejoramiento para medir el avance de los indicadores de éxito, ajustar las estrategias según los resultados y mantener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las dinámicas del mercado, aprovechando siempre la condición de empresa formal como una ventaja competitiva clave para generar confianza y atraer a una clientela más amplia.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Cámara de Comercio de Cali. (s.f.). Ventanilla Virtual. Recuperado de <https://www.camaradecali.org.co/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) - Mercado Laboral. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (s.f.). Registro Único Tributario (RUT). Recuperado de <https://www.dian.gov.co/>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). (2013). Resolución 2674 de 2013. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (s.f.). Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Santiago de Cali. Recuperado de <https://www.cali.gov.co/gobierno/publico/secretarias/planeacion.jsp>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (s.f.). Secretaría de Salud Pública. Recuperado de <https://www.cali.gov.co/gobierno/publico/secretarias/salud.jsp>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (s.f.). Trámites y Servicios - Ventanilla Virtual. Recuperado de <https://www.cali.gov.co/gobierno/publico/tramitesServicios.jsp>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2022). La informalidad en Colombia: Un reto estructural. Recuperado de <https://www.andi.com.co/>
- Bancoldex. (s.f.). Guía para la elaboración de planes de negocio. Recuperado de <https://www.bancoldex.com.co/>

Cámara de Comercio de Cali. (s.f.). Ventanilla Virtual. Recuperado de <https://www.camaradecali.org.co/>

Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

Colombia. Congreso de la República. (1993). Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 41.148.

Colombia. Congreso de la República. (1979). Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan medidas sanitarias. Diario Oficial No. 35.688.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) - Mercado Laboral. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2018). Conpes 3934: Política Nacional de Emprendimiento. Recuperado de <https://dnp.gov.co/>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (s.f.). Registro Único Tributario (RUT). Recuperado de <https://www.dian.gov.co/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6th ed.). McGraw-Hill Education.

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). (2013). Resolución 2674 de 2013. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.

Medina Mesa, G. J. (2018). Propuesta de una metodología para la formalización de proyectos de apertura de restaurantes (La Receta y Cía. S.A.S.) [Tesis de pregrado, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional EAFIT.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). Plan de Transformación Productiva y Reactivación Económica. Recuperado de <https://mincit.gov.co/>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). Guía técnica para la implementación del plan de saneamiento en establecimientos de alimentos. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2019). El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo. Recuperado de <http://www.fao.org/>

Peláez-Higuera, J. (2023). Impactos socioeconómicos de la venta ambulante. Revista UDEM, 36(2), 45-60.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que shapean la estrategia. Harvard Business Review.

Serna Gómez, H. (2018). Gerencia estratégica (12th ed.). 3R Editores.

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2020). Guía de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para el sector de alimentos. Recuperado de <https://www.sena.edu.co/>

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2-22.