



**Universidad del  
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Intra Emprendimiento Tacomas Externado

Modalidad Reto de Emprendimiento

Presentado por:

Joel Felipe Alvarado Galindo

Bogotá, D.C. 12 de diciembre de 2025



**Universidad del  
Rosario**

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Intra Emprendimiento Tacomas Externado

Modalidad del Reto de Emprendimiento

Presentado por:

Joel Felipe Alvarado Galindo

Bajo la dirección de:

Carlos Arturo Huertas Salgado

Bogotá, D.C. 12 de diciembre de 2025

## Tabla de contenido

Declaración de Originalidad y Autonomía .....	5
Declaración de Exoneración de Responsabilidad .....	6
Lista de Figuras .....	7
Lista de Tablas .....	8
Abreviaturas .....	9
Glosario .....	10
Lista de Anexos .....	12
Resumen Ejecutivo .....	13
<i>Palabras Clave</i> .....	14
Abstract .....	15
<i>Keywords</i> .....	16
Introducción .....	17
Concepto de Negocio .....	19
Descripción de la Idea de Negocio .....	19
Portafolio de Productos .....	21
Fuentes de Ingresos .....	25
Portafolio de Clientes .....	26
Posicionamiento en el Mercado .....	27
Descripción de los Elementos Organizacionales del Emprendimiento .....	27
Recursos Humanos y/o Empleados que Requiere el Emprendimiento .....	28
Punto de Venta (Tacomás Externado) .....	28
Sede Central de Fábrica .....	28
Procesos de Negocio .....	30
Aspectos Legales a Considerar para la Puesta en Marcha del Emprendimiento .....	34
Descripción de las Operaciones Requeridas por el Emprendimiento .....	36
Instalaciones que Requiere el Emprendimiento .....	36
Infraestructura Tecnológica y de TIC Requerida por el Emprendimiento .....	40
Descripción de los Requerimientos de Producción y Distribución del Emprendimiento .....	42
Estrategias de Financiación del Emprendimiento .....	44

Cálculo de Gastos de Puesta en Marcha .....	44
Inversión Inicial .....	45
Reserva para Contingencias .....	46
Resumen de Financiación .....	46
Plan Financiero del Emprendimiento.....	46
Proyección de Estado de Resultados.....	47
Metas Financieras y Operativas (Primeros 3 Meses).....	48
Estrategia para el Relacionamiento con los Clientes y Grupos de Interés.....	56
Estrategia de Marca (Branding) .....	56
Gestión de las Comunicaciones y las Relaciones Públicas del Emprendimiento.....	58
Proceso de Ventas y Servicios .....	60
Plan de Mercadeo.....	62
Investigación de Mercado .....	62
Barreras de Entrada.....	65
Análisis del Entorno.....	67
Análisis PESTEL. ....	67
Análisis DOFA. ....	69
Competidores Claves .....	72
Análisis Individual por Competidor.....	72
Estrategia de Precios .....	75
Canales de Distribución .....	76
Conclusión .....	78
Referencias Bibliográficas .....	79
Anexos .....	82

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Reto Estratégico, en la modalidad de proyecto de emprendimiento por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este Reto Estratégico no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Joel Felipe Alvarado Galindo

Firmado en Bogotá, D.C. el 12 de diciembre de 2025

### **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Joel Felipe Alvarado Galindo

Firmado en Bogotá, D.C. el 12 de diciembre de 2025

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Render Fachada .....	20
<b>Figura 2.</b> Render Interno .....	20
<b>Figura 3.</b> Producto Tacos .....	22
<b>Figura 4.</b> Producto Burritos .....	23
<b>Figura 5.</b> Producto Quesadillas .....	24
<b>Figura 6.</b> Instalaciones Internas .....	37
<b>Figura 7.</b> Diseño Interior.....	37

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Proyección de Estado de Resultados Año 1 (en COP) .....	47
<b>Tabla 2.</b> Proyección de Escenarios (en COP) .....	55
<b>Tabla 3.</b> Análisis Competitivo .....	73
<b>Tabla 4.</b> Tabla de Precios.....	76

## Abreviaturas

**ARL:** Administradora de Riesgos Laborales

**TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación

**HORECA:** Hotels, Restaurants and Cafés/Catering

**B2B:** Business to Business

**B2C:** Business to Consumer

## Glosario

**Toppings:** Los topping en gastronomía, es una porción de alimento que se pone encima de otro alimento para añadir sabor o mejorar su apariencia (Oxford , 2025).

**Influencers:** Un influencer es una persona que tiene la capacidad de influir en el comportamiento, opiniones y decisiones de una correspondiente audiencia, actualmente se utiliza por medio de canales como redes sociales (Cambridge University , 2025).

**Productora:** Una productora es una fábrica organizada que se dedica especialmente en la producción de bienes y/o contenidos, gestionando los recursos necesarios para transformar una idea o materia prima en un producto final (Real Academia Española, 2014).

**Procesadora:** Una procesadora de alimentos es una instalación industrial donde se procesan, transforman y envasan productos alimenticios en serie, cumpliendo normas de higiene y seguridad alimentaria (Grupo CCEIC, 2025).

**Food trucks:** Un food truck es un vehículo acondicionado con una cocina móvil para preparar y vender comida en distintos lugares, combinando la necesidad de un restaurante con la movilidad de un camión (Alfiero et al., 2017).

**Core:** El core business de una empresa es la actividad principal o esencia de negocio, aquello en lo que se especializa, enfoca sus recursos y obtiene la mayor parte de su valor y de sus ingresos (ISDI Digital Talent, 2024).

**KPIs:** Los KPIs (Key Performance Indicators) son indicadores clave de desempeño, es decir, métricas cuantitativas (financieras o no) que permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos y el rendimiento de una organización o proceso (Aithal & Aithal, 2024).

**ERP:** Un ERP (Enterprise Resource Planning) es un sistema de software que integra y gestiona los procesos principales de una empresa (finanzas, inventarios, compras, ventas, RR. HH., etc.) en una única plataforma (Klaus et al., 2000).

**SIIGO:** Siigo es un software contable y administrativo en la nube, que ayuda a las pequeñas y medianas empresas a manejar y controlar la contabilidad, facturación electrónica, inventarios, nómina y reportes de gestión (Siigo, 2025).

## Lista de Anexos

<b>Anexo A.</b> Encuesta para Clientes .....	82
<b>Anexo B.</b> Encuesta estudiantes Externado .....	83
<b>Anexo C.</b> Análisis Financiero.....	84
<b>Anexo D.</b> Estado Situación Financiera.....	86
<b>Anexo E.</b> Análisis Empresarial.....	87
<b>Anexo F.</b> Análisis Cultura Organizacional.....	88

## Resumen Ejecutivo

Tacomás, es una fábrica con más de 5 años de experiencia especializada en la transformación y comercialización de productos gastronómicos principalmente para el canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cartering), este proyecto plantea la apertura de un nuevo punto de venta, ahora en modalidad de restaurante como parte de su estrategia de crecimiento vertical e intraemprendimiento, ubicado en la Universidad Externado de Colombia. Este documento describe la estructuración del proyecto antes de su implementación (prevista para el 30 de agosto del 2025), abarcando desde la planeación estratégica hasta el diseño del modelo de negocio, estudios de mercado, estructura operativa, aspectos financieros, propuesta de valor, cultura organizacional y sistemas de medición por indicadores. El objetivo central es aprovechar la oportunidad de expandir la presencia de Tacomás al mercado universitario del Externado, apoyándose en la experiencia exitosa de la marca en la Universidad de Los Andes, la Universidad Militar, Centro Comercial Terra Nova y Centro Comercial Hayuelos; ya como modelo restaurante, llamado “Tacomás Express”.

Para aumentar la viabilidad de esta decisión, se realizó un análisis académico, por medio de encuestas al público objetivo, se identificaron las preferencias de los estudiantes y el potencial de demanda en la universidad. Tanto en los puntos antiguos como en este se realizaron encuestas (ver Anexo A) (ver Anexo B), y con base en ello, se diseñó un modelo de negocio adaptado al contexto universitario, definiendo una propuesta de valor centrada en comida colombo-mexicana al estilo “street food” de alta calidad, rápida y a precio asequible.

El modelo del proyecto contempla una estructura operativa soportada por la planta de producción central de Tacomás, donde se procesan todos los insumos, garantizando estandarización y eficiencia en la preparación de alimentos. En el plano financiero, las

proyecciones se hicieron basados en la experiencia previa de la Universidad de los Andes y en las encuestas realizadas en la Universidad del Externado, donde se proyecta un flujo de caja saludable desde el inicio y un retorno de inversión en el primer año y medio de operación, dado el bajo punto de equilibrio y el control de márgenes desde la fábrica. En cuanto a la cultura organizacional, la iniciativa se gestó bajo los mismos valores de innovación y emprendimiento interno de Tacomas, sirviendo de ejemplo de cómo el intraemprendimiento puede impulsar la innovación y el crecimiento organizacional al dar vida a nuevos productos, servicios y procesos.

***Palabras Clave***

Tacomas, Fabrica de Alimentos, Industria Gastronómica Universitaria, Cocina de Ensamble, Universidad Externado.

## Abstract

Tacomás is a factory with more than five years of experience specializing in the transformation and commercialization of gastronomic products mainly for the HORECA channel (Hotels, Restaurants, and Catering). This project proposes the opening of a new point of sale, now in the form of a restaurant, as part of its vertical growth and intrapreneurship strategy, located at the Externado University of Colombia. This document describes the structuring of the project prior to its implementation (scheduled for August 30, 2025), covering everything from strategic planning to business model design, market studies, operational structure, financial aspects, value proposition, organizational culture, and indicator-based measurement systems. The main objective is to take advantage of the opportunity to expand Tacomás' presence in the Externado university market, building on the brand's successful experience at the University of Los Andes, the Military University, Terra Nova Shopping Center, and Hayuelos Shopping Center, already as a restaurant model called "Tacomás Express."

To increase the viability of this decision, an academic analysis was conducted through surveys of the target audience, identifying student preferences and potential demand at the university. Surveys were conducted at both the old locations and this one (see Annex A) (see Annex B), and based on this, a business model adapted to the university context was designed, defining a value proposition focused on high-quality, fast, and affordable Colombian-Mexican street food.

The project model envisages an operational structure supported by the central production plant in Tacomás, where all inputs are processed, ensuring standardization and efficiency in food preparation. On the financial side, projections were made based on the previous experience of the Universidad de los Andes and surveys conducted at the Universidad del Externado, which

project a healthy cash flow from the outset and a return on investment in the first year and a half of operation, given the low break-even point and margin control from the factory. In terms of organizational culture, the initiative was developed under the same values of innovation and internal entrepreneurship as Tacomas, serving as an example of how intrapreneurship can drive innovation and organizational growth by bringing new products, services, and processes to life.

***Keywords***

Tacomas, Food Factory, University Gastronomic Industry, Assembly Kitchen, Externado University.

## Introducción

Tacomás es una fábrica transformadora de alimentos con más de 5 años de experiencia, dedicada a la producción y comercialización de productos gastronómicos listos para consumir, tales como; carne desmechada, pollo desmechado, chorizo, pico de gallo, salsas, mazorca y guacamole, los cuales son procesados con altos estándares de calidad y distribuidos en diferentes formatos según el canal de venta. Tacomás a lo largo de los años, se ha consolidado con una operación eficiente que combina tecnología alimentaria, control de calidad riguroso y sobre todo alianzas con proveedores del agro colombiano, lo cual ha permitido a Tacomás posicionarse como un aliado estratégico para cocinas industriales, restaurantes y puntos de venta móviles.

A partir del año 2023 Tacomás decidió emprender un nuevo reto, expandir sus operaciones al abrir puntos de venta en la modalidad de restaurantes de comida rápida, el proyecto se consolida bajo la perspectiva empresarial de crecimiento vertical, que es definido por Purita (2024) como control de diferentes partes de la cadena de valor, con el objetivo principal de mejorar el control de los costos, aumentar el control y asegurar un suministro de insumos. Con este planteamiento se crea la marca Tacomás Express, para atender directamente al consumidor final, capturando mayor margen y construyendo una marca que se consolide en el mercado de comidas rápidas. Este modelo híbrido B2B + B2C permitiendo a Tacomás aumentar la rentabilidad y diversificar las fuentes de ingreso teniendo un control de la operación hasta el consumidor final.

Por otro lado, para las universidades se visualiza el concepto de comida callejera para generar diversidad culinaria con recetas propias, respondiendo a necesidades de los estudiantes, que están en busca de “algo diferente” según el Corporate Chef (Cardona, 2025) menciona como la comida callejera ha venido evolucionando con cocinas especializadas en espacios urbano,

donde el proyecto se alinea con el auge de emprendimientos de food trucks, demostrando cómo la innovación en modelos de negocio puede dinamizar la gastronomía local con una diversidad culinaria.

La empresa decidió entrar al entorno académico en el 2023 con la Universidad Militar Nueva Granada y en el 2024 con la Universidad de Los Andes, respondiendo a las tendencias visualizadas. Con estos dos puntos ya establecidos en el año 2025 y con una población estudiantil de aproximadamente de 19.000 estudiantes en la Universidad de los Andes y 12.000 estudiantes en la Universidad Militar, Tacomas decidió expandirse con un punto adicional, pero esta vez con datos, planeación y estrategia, por eso se decidió obtener información valiosa a través de encuestas en estos dos puntos, donde Tacomas validó la aceptación de productos entre jóvenes de 18 a 25 años (ver anexo A), confirmando que el sabor, la calidad y el tamaño de las porciones que satisfacen las expectativas de este público. Lo que se calificó con el 92% de aprobación en precio-calidad. Igualmente, destacaron atributos como “*comida deliciosa*”, “*excelente atención*” y “*buen sabor*” en sus comentarios (ver anexo A).

Posterior a el análisis de las encuestas, y buscando entender las diferencias y particularidades de la universidad Externado, el equipo de Tacomas decidió diseñar una encuesta específica para validar la propuesta en este nuevo entorno, diseñada para identificar las expectativas de los estudiantes y trabajadores de la universidad (ver anexo B) lo que permitió tomar decisiones como; la selección de ubicación, los precios, el plan de comunicaciones y el menú.

## **Concepto de Negocio**

El concepto del proyecto Tacomas Externado se basa en ofrecer comida colombiana fusionada con sabores mexicanos, a través de productos como tacos, burritos y quesadillas, preparados con insumos frescos y pre-procesados en la planta certificada. El modelo es semejante a una “cocina de ensamble” debido a que toda la producción se procesa en ensamblando y agregando toppings al momento. La propuesta de valor combina la autenticidad de la comida callejera con la consistencia y calidad garantizada de una operación formal; igualmente, la optimización de tiempos de preparación y efectividad, con ingredientes listos para usar de producción propia. El nuevo punto de venta atenderá a la comunidad estudiantil, docentes y personal administrativo del Externado (aprox. 14.000), ofreciendo una alternativa gastronómica rápida, de alta calidad y asequible dentro de la institución.

## **Descripción de la Idea de Negocio**

La idea de negocio consiste en expandir la línea de negocios comercial con la apertura de un punto de venta gastronómico dentro del campus de la Universidad Externado de Colombia. Ofreciendo a la comunidad universitaria una experiencia de comida callejera colombo-mexicana, en un formato fast food, Tacomas busca recrear el ambiente y sabor de los puestos de tacos tradicionales, pero integrando sabores locales callejeros y garantizando estándares profesionales en la preparación de los alimentos.

El punto de venta estará ubicado en una zona estratégica del campus (Plazoleta inferior), el local se adaptará con la imagen de Tacomas Express y un diseño “callejero” para mantener la coherencia con la estética de marca. Este punto tendrá las instalaciones necesarias para el almacenamiento, ensamble y venta de los productos.

**Figura 1.***Render Fachada*

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 2.***Render Interno*

Fuente: Elaboración Propia

La necesidad que se va atender, será ofrecer una alternativa diferente para los estudiantes y empleados del Externado, debido a que las opciones actuales tienden a ser comunes (pizza, hamburguesas, corrientazo tradicional) y en algunos casos carecen de atributos de novedad.

Tacomás ofrece diferenciación al traer un concepto con un toque local con productos colombianos y recetas propias. Estas innovaciones de producto reflejan la esencia de Tacomás: creatividad gastronómica apoyada en un sólido conocimiento de procesos alimentarios y rapidez.

En síntesis, la idea de negocio combina la experiencia B2B acumulada de la fábrica con una apuesta B2C. Esto permite explotar la cadena logística de la empresa, crear economías de escala en compras y mantener las recetas estandarizadas para entregar al cliente final un producto y servicio excelentes. Tacomás Externado ofrecerá sus productos asegurando que el público universitario obtenga una comida diferente, de alta calidad y confiable en cuestión de minutos, a precios competitivos.

### **Portafolio de Productos**

El portafolio de productos de Tacomás Externado estará centrado en una carta minimalista pero representativa de platillos estilo colombo-mexicano, A continuación se describen los principales productos que conformarán la oferta:

**Figura 3.***Producto Tacos*

Fuente: Elaboración Propia

- Tacos: Tortillas de maíz suaves, servidas de forma individual, rellenas con diversas preparaciones. Carne de res marinada, deshilachada y sazonada con especias Tacomas, Pechuga desmechada, pico de gallo (tomate, cebolla, cilantro), salsa de frijoles, vegetales y papa cabello de ángel. Todos los tacos se terminarán con guacamole y salsa de cilantro.

**Figura 4.***Producto Burritos*

Fuente: Elaboración Propia

- Burritos: Una Tortilla de maíz grande envuelta con Carne de res marinada, deshilachada y sazonada con especias Tacomas, Pechuga desmechada, maíz tierno, chorizo, queso, pico de gallo (tomate, cebolla, cilantro), salsa de frijoles, vegetales y papa cabello de ángel. Todos los burros se terminarán con guacamole y salsa de cilantro.

**Figura 5.***Producto Quesadillas*

Fuente: Elaboración Propia

- Quesadillas: Tortillas de trigo dobladas y doradas a la plancha, rellenas de queso fundido y otros ingredientes. Se ofrecerán porciones de quesadilla cortadas en triángulos, fáciles de compartir. Las opciones incluirán *quesadilla de pollo* (pollo desmechado Tacomas con mix de quesos), *quesadilla de carne* (con carne desmechada en salsa suave) y *quesadilla vegetariana* (queso, hongos salteados o vegetales).
- Complementos y bebidas: Entre los complementos, se ofrecerán porciones extra de guacamole (uno de los productos insignia de Tacomas, reconocido por su sabor auténtico y fresca) y de salsas (como la salsa de cilantro o alguna salsa picante especial).  
Adicionalmente, dado que Tacomas tiene alianzas para adquirir bebidas y desechables, el punto venderá bebidas embotelladas: gaseosas, agua, y té.

Finalmente, es importante mencionar que Tacomas utilizará herramientas como encuestas de satisfacción y la observación de ventas para identificar cuáles ítems son más populares y si hay solicitudes de nuevos sabores. La flexibilidad es parte del ADN de Tacomas. Esto permitirá mantener el portafolio alineado con las tendencias y gustos cambiantes de la comunidad del Externado.

### **Fuentes de Ingresos**

Las fuentes de ingresos del proyecto provendrán de la venta directa de alimentos y bebidas al público universitario, tanto estudiantes como trabajadores del Externado. Estas son las fuentes de ingresos que se plantean inicialmente para este 2025:

- **Ventas de Platos Principales:** Corresponde a los ingresos por la venta de tacos, burritos, quesadillas y demás ítems del menú descrito. Se proyecta que los burritos y tacos serán los de mayor contribución en ventas (por su demanda esperada y su precio unitario). Estos ítems aportarán la mayor parte de la facturación diaria. Las ventas de platos principales constituyen el core del negocio, estimándose que representan alrededor del 85% de los ingresos totales.
- **Ventas de acompañamientos y extras:** Aquí se incluyen ingresos por agregados adicionales que el cliente puede solicitar, como porciones extra de guacamole, queso, jalapeños, etc., así como las ventas de nachos u otros complementos. Aunque su valor unitario es menor, tienen altos márgenes, esta categoría contribuiría alrededor del 10% de los ingresos.
- **Ventas de bebidas:** La venta de bebidas embotelladas (gaseosas, agua, jugos) aportará una fuente adicional de ingresos. Si bien las bebidas son típicamente productos de menor

margen relativo que la comida preparada, son importantes para aumentar el ticket promedio de cada cliente. Se estima que las bebidas contribuyen alrededor del 8% de los ingresos diarios.

- **Eventos o catering interno:** Por otro lado, existe la posibilidad de generar ingresos ocasionales mediante atención de eventos dentro del Externado. Por ejemplo, eventos de facultad, torneos deportivos, ferias, etc. Tacomas podría ofrecer menús especiales o servicio de catering informal, Estos ingresos no son regulares pero pueden ser significativos en momentos puntuales.

### **Portafolio de Clientes**

El portafolio de clientes se define principalmente por el segmento de la comunidad académica del Externado que son alrededor de 14.000 estudiantes, que se ubica principalmente para los estratos 3,4 y 5, descritos en los siguientes subsegmentos (ver Anexo B).

- Estudiantes de Pregrado, entre 17 a 25 años.
- Estudiantes de Posgrado, entre 25 a 35 años.
- Profesores y Personal Administrativo, adultos entre 25 a 60 años.
- Visitantes Ocasionales

En resumen, los clientes de Tacomas Externado serán principalmente jóvenes universitarios, a quienes se les brindará un producto atractivo en su propio entorno, y secundariamente adultos del campus que buscan practicidad. Satisfacer a estos segmentos conlleva entender sus motivaciones donde los jóvenes buscan sabor, novedad y cantidad a buen precio; los adultos buscan confianza, rapidez y calidad. Tacomas está posicionado para cumplir

ambos conjuntos de expectativas, apoyado en su experiencia operativa y en la calidad consolidada de sus preparaciones.

### **Posicionamiento en el Mercado**

En términos organizacionales Tacomas es una empresa en transición de pequeña a mediana; debido a este crecimiento exponencial y la apertura de múltiples restaurantes en simultáneo, Tacomas desarrolló una figura dedicada a la Operación, un coordinador que supervisa los diferentes puntos, apoyándose en los jefes de puntos locales, este rol se define con el fin de optimizar el control y estandarización del producto, recetas, políticas del servicio al cliente y de más. Igualmente en finanzas una persona se encargará

### **Descripción de los Elementos Organizacionales del Emprendimiento**

Tacomás es un emprendimiento creado y liderado por un equipo de dos personas con experiencia complementaria en el sector gastronómico y de gestión operativa. Priorizando estrategias de agilidad operativa, control de calidad y enfoque comercial con una visión compartida de un modelo de negocio escalable en el sector de comidas rápidas especializadas. La relación de confianza, alineación de valores y compromiso compartido con la calidad ha sido un factor clave en la toma de decisiones estratégicas y en la ejecución disciplinada del proyecto.

Yo, Joel Alvarado (Co-fundador y gestor del proyecto), soy responsable del diseño del modelo de negocio, estructuración de procesos operativos y financieros, levantamiento de capital, implementación de KPIs y desarrollo de la marca. Cuenta con experiencia previa en administración de puntos de venta, coordinación de personal operativo y liderazgo de proyectos de expansión para Tacomas.

Y por otro lado, Mauricio Martínez (Co-fundador y responsable operativo), es el encargado del funcionamiento en el ámbito gastronómico, enfocado en la operación de la fábrica y la

logística, control de insumos y estandarización de procesos de producción. Su conocimiento práctico garantiza consistencia en la calidad del producto y eficiencia en el uso de recursos.

Desde el inicio ambos hemos trabajado de forma conjunta para el crecimiento tanto de la fábrica, como de los restaurantes.

### **Recursos Humanos y/o Empleados que Requiere el Emprendimiento**

La puesta en marcha y operación continua de Tacomas Externado requerirá de un equipo en el punto de venta y de apoyo desde la sede central. A continuación se detalla la estructura de personal necesaria:

#### ***Punto de Venta (Tacomas Externado)***

- Supervisor/Administrador del Punto: Una persona encargada de la supervisión general del puesto en el Externado. Sus responsabilidades incluyen: apertura y cierre del punto, manejo de caja (cuadre diario de ventas, control de efectivo), coordinación de pedidos de reabastecimiento de insumos, y gestión del personal.
- Personal de cocina/venta (Parrilleros y Auxiliares): Son las personas que directamente prepararán y servirán los tacos, burritos y demás. Se estima la necesidad de al menos 2 personas para operar eficientemente: uno centrado en la preparación caliente (calentar tortillas, plancha, armado de burritos) y otro en atención al cliente/caja (tomar pedidos, cobrar, agregar salsas finales). Sin embargo, el equipo deberá ser versátil y rotativo, de manera que ambos conozcan todo el proceso y puedan relevarse en horas pico.

#### ***Sede Central de Fábrica***

- Gerente General: Aunque no estará físicamente en el punto, es importante que alguien se encargue del desarrollo del proyecto, especialmente en la fase inicial. Este gerente de

proyecto se encargará de monitorear ventas, costos, satisfacción de clientes, y resolver necesidades estratégicas

- Equipo de Producción: El personal de la planta de producción de Tacomas para atender los pedidos B2B también juega un rol fundamental: serán quienes preparen diariamente o semanalmente los insumos que se enviarán al Externado. Si bien no se contrata exclusivamente para este proyecto, cabe mencionar que debe abastecer a los puntos de venta.
- Logística y Distribución: Tacomas cuenta con conductores o personal logístico que realiza los despachos a sus clientes. Este mismo equipo será responsable de llevar cada mañana (frecuencias definidas) los insumos al Externado. De nuevo, no es contratación nueva sino asignación de tareas: un conductor con vehículo refrigerado hará la ruta que incluya el campus. Se podría asignar un ayudante de reparto si el volumen diario lo amerita. Por ahora, se prevé que el chofer actual pueda manejarlo dentro de su ruta de Bogotá.
- Personal de Contabilidad y Compras: Estas funciones siguen centralizadas en la fábrica, esto implica; la compra de materias primas a proveedores del agro colombiano para la producción; y por otra parte, la contabilidad y facturación de las ventas del punto la fábrica y cada uno de los restaurantes, para el registro de ingresos y pagos de nómina. La empresa cuenta actualmente con un contador, un auxiliar y un encargado de compras, quienes sumarán el proyecto a sus responsabilidades.

En total, el proyecto Tacomas Externado involucra directamente a un equipo de aproximadamente 5 personas dedicadas al punto (1 supervisor + 2 operadores) y varios colaboradores indirectos, como mencionaba anteriormente. Cada uno de ellos se formará y

capacitará, por ello se hará énfasis en la selección para que sean personas que cumplan con los valores y la cultura organizacional de la empresa; preferiblemente los encargados del punto serán personal que ya trabaja en otro punto de la empresa.

### **Procesos de Negocio**

Tacomás, al ser principalmente una empresa productora y distribuidora de alimentos, tiene establecidos sus procesos de negocios centrales. con la apertura del punto de venta en el externado, se integran nuevos procesos en la cadena, pero manteniendo el flujo controlado entre la producción y la venta B2C.

Los procesos se dividirán bajo el siguiente orden para Tacomas Externado:

1. **Aprovisionamiento de Materias Primas a la fábrica:** Este proceso inicia en la base de la cadena de valor. Tacomas se abastece de materias primas frescas desde el agro colombiano, materias como; aguacate, carne, pollo, vegetales como tomate, cebolla, cilantro, maíz, etc. Priorizando proveedores de producción local y campesinos para asegurar calidad y trazabilidad. Por ejemplo, el 100% del aguacate proviene de fincas colombianas aliadas, con entregas periódicas para garantizar la madurez necesaria para nuestra producción. Igualmente esto nos permite controlar tanto los certificados sanitarios como la programación de entregas.
2. **Recepción y Control de Inventarios:** Cuando llegan los insumos a la planta de Tacomas, se realiza una recepción con controles de calidad. Los productos refrigerados se ingresan inmediatamente a cámaras frías siguiendo el principio FIFO (Michigan State University, 2024). Se verifica la condición organoléptica y temperatura de carnes y lácteos al arribo, registrándose en las bitácoras pertinentes. Este proceso garantiza que solo materias primas en óptimo estado entren al ciclo productivo. Paralelamente, se realiza un estudio

de niveles de inventario enfocando el reordenamiento por vencimiento para generar una rotación de inventario.

3. Producción y Transformación de Alimentos: Este es el proceso que centraliza todo y está la esencia. En la planta de producción Tacomas, se transforman las materias primas en productos semi-elaborados listos para consumo o fácil preparación. Los procesos incluyen:

- Preparación de Proteínas: Cocción técnica de la carne de res y pollo. La carne se cocina y luego se desmecha, luego se empaca al vacío para conservar jugosidad. La pechuga se cocina y se empaca igual para mantener una textura suave y sabor consistente. Ambos se pasteurizan o refrigeran inmediatamente para garantizar la higiene.
- Elaboración de Salsas y Guarniciones: Se preparan lotes de guacamole 100% natural mezclando aguacate seleccionado con los demás ingredientes sin conservantes. También se prepara pico de gallo fresco y la salsa de cilantro de la casa.
- Aplicación de Técnicas de Conservación: Tacomas utiliza un proceso de liofilización para el guacamoles para mantener la calidad de los productos, adicionalmente para los otros productos se envasa al vacío, reduciendo el contacto con oxígeno y el crecimiento microbiano en los alimentos, los cuales son alteraciones del pH, esto puede generar intoxicaciones o enfermedades (Oregon State University, 2025), Por ende, se controla la cadena de frío inmediatamente después de la preparación.

- **Empaque y Etiquetado:** Cada lote producido se envasa en presentaciones dependiendo el producto, normalmente empaques de 1 kg. Se etiqueta cada empaque con la información requerida según la resolución 810 de 202, nombre del producto, ingredientes, fecha de producción y vencimiento, condiciones de conservación, lote, y sellos nutricionales si aplican. Esto garantiza trazabilidad completa.
4. **Distribución y Logística de Entrega:** Una vez los productos están listos, se procede a su distribución hacia los puntos correspondientes, en este caso a la universidad del Externado. Cada día tiene su programación y se alista un pedido interno con los insumos necesarios para la jornada: por ejemplo, bolsas de carne, bolsas de tortillas, litros de guacamole, además de bebidas y desechables.

El personal de logística carga estos insumos en un vehículo con sistema de refrigeración con la camioneta isotérmica para mantener la cadena de frío durante el transporte. Al llegar el personal del punto recibe el pedido, verifica cantidades y condiciones y almacena inmediatamente en las neveras del módulo.

5. **Operación de Venta y Servicio:** Este proceso incluye las actividades realizadas de cara al cliente final:
- 5.1. **Toma de Pedido:** Al llegar un cliente al puesto Tacomas, el personal toma su orden. El pedido se toma oralmente o mediante una aplicación POS.
- 5.2. **Preparación:** Una vez recibido el pedido, el equipo procede a prepararlo. Toman una tortilla, colocan los rellenos pre-cocinados necesarios (sacados de sus contenedores refrigerados), calientan en plancha o microondas según el producto, agregan salsas frescas, y emplatan o empaquetan.

5.3. Entrega y Pago: El cliente paga por su comida y este se registra en el sistema POS.

Se entrega el pedido al cliente idealmente; si es para llevar, se entrega empaquetado; si es para consumir al paso, puede darse en contenedores abiertos.

5.4. Atención Post-venta: Si el cliente tiene alguna petición adicional o alguna insatisfacción, el personal está facultado para corregirlo en el momento, siempre con actitud de servicio. Adicionalmente, Tacomas mantiene su práctica de recopilar retroalimentación: se invita a los clientes a llenar una breve encuesta QR después de comer, o a seguir las redes sociales y comentar. Esto cierra el ciclo de servicio. Este proceso de venta se repite con cada cliente.

6. Gestión de Inventario en Punto y Reabastecimiento: Al final de cada día o durante, por si algo se agota, el personal del punto revisa los niveles de insumos restantes. Si algo crítico está bajo, se notifica a la planta para reaprovisionar pronto. Es ideal mantener un stock mínimo para 1-2 días por seguridad, pero sin excedente para no arriesgar frescura. Todos los días, el supervisor del punto envía un reporte de ventas e inventario a la central, cuánto se vendió de cada producto y qué stock queda. Con esto, el encargado de producción prepara el pedido del día siguiente de manera precisa. Este ciclo cierra el ciclo logístico.

7. Marketing y Promoción: adicionalmente al negocio está el proceso de mercadeo: publicaciones en redes sociales, actualización del menú, diseño de ofertas. Tacomas sigue un calendario de marketing. Este proceso incluye creación de contenido digital, alianzas con influencers locales y seguimiento a la efectividad de promociones.

8. Gestión Administrativa y Financiera: Como proceso transversal, Tacomas abarca la facturación de las ventas, pago de nómina a los empleados del punto, pagos a

proveedores, y análisis financieros mensuales para ver rentabilidad. El sistema contable de la empresa integra las ventas diarias del punto, posiblemente diferenciadas en un *centro de costos* o sucursal para evaluar su rendimiento específico. Este proceso asegura la sustentabilidad y el cumplimiento normativo.

En síntesis, estos procesos alineados son parte de una tarea continua. donde adicionalmente se harán auditorías internas para asegurar que los procesos garanticen que se cumplen con los protocolos se cumplen también en campus. Además, la retroalimentación de clientes en sitio será incorporada para realizar mejoras en procesos de producción. Estos procesos de mejora continua generan un buen producto y servicio, lo que a su vez alimenta información para perfeccionar aún más los procesos.

### **Aspectos Legales a Considerar para la Puesta en Marcha del Emprendimiento**

La apertura y operación de un punto de venta de alimentos en la Universidad Externado requiere cumplir con una serie de aspectos legales y normativos. Para estar dentro de una institución educativa se revisaron los siguientes aspectos legales:

- **Constitución Legal y Permisos Comerciales:** El punto funcionará bajo la personería jurídica de Tacomas Inversiones, que ya está legalmente constituida en Colombia. No obstante, se amplió el Registro Mercantil en la Cámara de Comercio de Bogotá, para operar en una nueva ubicación, adicionando el establecimiento de comercio correspondiente. Asimismo, se notificó a la DIAN el inicio de actividades en este punto para efectos tributarios.
- **Contrato la Universidad:** La presencia de Tacomas se legaliza por un acuerdo formal con la Universidad Externado de Colombia. Este es un contrato de arrendamiento de espacio.

- **Concepto Favorable de Higiene de la Secretaría Distrital de Salud y la Institución:** Las autoridades sanitarias deben inspeccionar el punto de venta y la operación para garantizar que cumple con la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud, que regula condiciones sanitarias en establecimientos alimenticios. Para ello, Tacomas debe presentar manuales de BPM, esquemas de limpieza y desinfección, certificados médicos y de manipulación de alimentos del personal.
- **Registro Sanitario de Alimentos Procesados:** Los productos preparados centralmente en la fábrica cuentan con sus Registros Sanitarios INVIMA. No obstante, se deben presentar para acaparar el nuevo uso.
- **Etiquetado Nutricional:** La normativa colombiana (Resolución 810/2021) exige que los alimentos envasados para consumo incluyan etiquetado nutricional y sellos de advertencia si superan ciertos contenidos de azúcares, sodio o grasas. Tacomas ya cuenta con ellos desde fabrica todo debidamente rotulado.
- **Normatividad Laboral:** La contratación del personal debe hacerse conforme a la ley laboral colombiana. Es decir, vincular a los empleados del punto con contratos fijos por el periodo laboral, adicionalmente, afiliarlos a seguridad social (salud, pensión, ARL, caja de compensación), pagar todas las prestaciones de ley (prima, cesantías, vacaciones).
- **Pólizas y Responsabilidad Civil:** La universidad exige que Tacomas cuente con un seguro de responsabilidad civil que cubra riesgos asociados a la operación. Se gestionará la póliza con cobertura adecuada antes de abrir. Igualmente, un seguro que cubra los equipos y mercancía en caso de daños.
- **Propiedad Intelectual:** Tacomas cuenta con un registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

- Cumplimiento de Regulaciones Universitarias: Reglamentos como; manejo de residuos sólidos, tratamiento de grasas, inocuidad alimentaria y códigos de conducta.
- Aspectos Tributarios: Tacomas gestionará las facturas electrónicamente y si supera umbrales se declararán los impuestos correspondientes. Es parte de los procesos administrativos cumplir con esto para evitar sanciones. La empresa ya tiene experiencia en facturación a clientes empresariales, ahora simplemente sumará la facturación de la universidad con un sistema POS.

En conclusión, el marco legal del emprendimiento abarca lo contractual, sanitario, laboral, tributario y de propiedad intelectual. Tacomas, al ser una empresa ya en funcionamiento, tiene muchos de estos frentes encaminados. La clave será adaptar y extender esos cumplimientos al nuevo contexto del Externado. Antes de abrir se hará un checklist legal: contrato firmado, visto bueno de Salud Pública, empleados afiliados, marca en registro, pólizas en vigor. Así se minimiza cualquier riesgo de incumplimiento que pudiera poner en peligro la continuidad del punto de venta.

### **Descripción de las Operaciones Requeridas por el Emprendimiento**

Para el funcionamiento del punto de venta Tacomas Externado es necesario disponer de los siguientes requerimientos.

#### **Instalaciones que Requiere el Emprendimiento**

Ubicación Física y Espacio: Se contará con un módulo dentro del campus. Tras evaluar opciones, Tacomas optó por un formato local que se ubicará en la plazoleta de comidas de la universidad. Este lugar se adaptará con cocina en acero inoxidable en su interior para facilitar la higiene y sus respectivas indicaciones internas como:

**Figura 6.***Instalaciones Internas*

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 7.***Diseño Interior*

Fuente: Elaboración Propia

- Plancha/Grill y Estufa: Un espacio de plancha eléctrica para calentar tortillas, dorar quesadillas y sellar burritos. También un quemador pequeño para estufa. Estos equipos tendrán campana extractora compacta para eliminar humos, cumpliendo requisitos de ventilación.
- Refrigerador o Nevera Comercial: De tamaño mediano para conservar insumos perecederos durante el día para almacenar bebidas frías para la venta. Adicionalmente, una unidad congeladora pequeña para almacenar bolsas de carne, pollo, guacamole, quesos, etc.
- Mesa de Preparación en Acero Inoxidable: Un mesón con cubierta de acero donde se arma la comida. Tipo “mesa fría” con compartimientos “estación de topping” para colocar ingredientes listos. Con contenedores de pico de gallo, guacamole, salsas, queso rallado, etc., manteniéndose fríos.
- Microondas Industrial: Para calentar rápidamente y derretir queso en nachos/quesadillas en segundos. Un microondas comercial de alta potencia agiliza la entrega en momentos de alta demanda.
- Utensilios y Menaje: Cuchillos, tablas de cortar (diferenciadas por color para vegetales o carnes, evitando contaminación), cucharones para salsas, dispensadores de salsas, papel aluminio, envolturas, servilletas y contenedores herméticos para almacenar los insumos no utilizados de un día para otro (que queden refrigerados).
- Sistema de Lavado: Se incorpora un lavamanos y un fregadero para utensilios, según la norma con jabón y toallas, y otro lavaplatos para limpieza de utensilios. Se instalará un calentador eléctrico de paso para que haya agua caliente en la limpieza.

- Extintor y botiquín: En instalaciones se debe prever seguridad: un extintor multipropósito tipo ABC, accesible, dado que hay gas, electricidad y aceite en cocina. Y botiquín de primeros auxilios
- Electricidad: La universidad cuenta con un punto de conexión eléctrica para alimentar los equipos como la plancha eléctrica, microondas, luces, refrigerador, caja registradora, etc..
- Gas: La universidad cuenta con instalaciones de gas para la conexión con la estufa.
- Agua y desagüe: La universidad cuenta con los puntos de agua y desagüe requeridos por la norma.
- Bodega y Almacenamiento: La mayor parte del inventario se mantendrá en la planta central hasta ser entregado diariamente. Sin embargo, se dispondrá de un pequeño armario o estante dentro del módulo para almacenar elementos secos y no perecederos: servilletas, empaques, especias, bebidas adicionales sin refrigerar, etc.
- Señalización y Diseño del Punto: Las instalaciones incluirán la rotulación de Tacomas: se instalará un rótulo con el logotipo de la marca en la parte superior frontal. También habrá un menú en un televisor con los productos y precios claramente visibles. La señalización interna marcará salidas de emergencia, zonas de no fumar, etc., según exige la ARL.

En resumen, las instalaciones requeridas combinan infraestructura física adecuada en el módulo de preparación y venta con todos los equipos necesarios y servicios públicos asegurados con las instalaciones para la producción y almacenamiento. Con estas instalaciones en marcha, el emprendimiento podrá operar de forma continua y cumpliendo estándares de calidad y seguridad.

## Infraestructura Tecnológica y de TIC Requerida por el Emprendimiento

El soporte tecnológico juega un rol importante para la mejora continua de operaciones.

Las siguientes variables de infraestructura tecnológica y TIC se implementarán para el proyecto:

- Sistema POS: Se adicionará el sistema SIIGO en el punto de venta computarizado para gestionar las transacciones en el puesto. Este sistema incluye un software de facturación y una terminal (una tablet con impresora de tiquetes). este sistema permitirá:
  - Registrar cada venta por producto.
  - Calcular el total y aplicar promociones automáticamente.
  - Generar comprobantes de pago (factura simplificada para el cliente).
  - Aceptar múltiples formas de pago (efectivo, tarjeta – mediante datáfono integrado o conectado – e incluso pagos vía código QR).
  - Conectividad a internet para sincronizar datos con la nube.
- Este sistema POS estará enlazado con la contabilidad central: al final del día, las ventas quedan registradas digitalmente, facilitando el cierre de caja y reduciendo errores humanos.
- Datáfono o Pasarela de Pago: Para pagos con tarjeta débito/crédito y eventualmente billeteras electrónicas, se dispondrá de un datáfono bold integrado con el SIIGO.
- Conexión a Internet y Comunicación: Es necesario para sincronizar el SIIGO con sistemas centrales y para usar herramientas de monitoreo remoto como cámaras de seguridad IP.
- Cámara de Seguridad: Por seguridad y control, se instalarán cámaras de videovigilancia dentro y frente al módulo, enfocando el área de atención y la caja registradora. Esto disuade robos y permite revisar incidencias.

- ERP/ Software de Gestión Integrado: Tacomas ya utiliza un sistema ERP para su operación mayorista. Este sistema se va a configurar para integrar la nueva unidad de negocio con un módulo de Inventario y Ventas.
- Página Web y Redes Sociales: En términos de marketing digital, la infraestructura TIC abarca las plataformas en línea:
  - Página web: Tacomas tiene un sitio corporativo (Tacomasfood.com) con información general.
  - Redes sociales: Instagram, Facebook y TikTok de Tacomas son canales activos.
  - Herramientas de analítica como Meta Business Suite para programar y analizar post.
- Herramientas de Encuesta y Feedback: Para medir satisfacción, Tacomas usará tecnología sencilla como Google Forms con QR para que los clientes opinen tras su compra. Igualmente, un buzón digital (correo, WhatsApp Business) para recibir sugerencias o pedidos especiales.
- Backups y Seguridad de la Información: Dado que se manejará información de ventas y posiblemente datos de clientes (en caso de recibir pedidos o base de datos de fidelización), se implementarán medidas de seguridad informática. Por ejemplo, el software POS almacenará datos en la nube con backup automático.

Resumiendo, Tacomas Externado se apoyará en tecnología moderna para lograr una operación controlada y conectada:

En el front un POS ágil como SIIGO y métodos de pago electrónicos mejorarán la experiencia del cliente y el control de ventas.

- En el back la integración con sistemas de inventario y logística garantizará la reposición oportuna y trazabilidad de productos.
- En la gestión general, las TIC permitirán marketing digital efectivo y toma de decisiones basada en datos (ventas por hora, producto más vendido, etc.).

Esta infraestructura tecnológica refleja la visión de Tacomas de ser no solo un puesto de tacos tradicional, sino un emprendimiento innovador apoyado en herramientas digitales para escalar y ser eficiente.

### **Descripción de los Requerimientos de Producción y Distribución del Emprendimiento**

Tacomas depende en gran medida de contar con los insumos necesarios en el momento oportuno. Esto involucra la planificación de producción y distribución desde la fábrica, teniendo en cuenta condiciones de inventario, proveedores y manejo de fluctuaciones en la demanda; para estas condiciones tenemos en cuenta lo siguiente:

- La producción de insumos se adaptará a su plan de producción semanal para incorporar la demanda del Externado. Basado en las proyecciones de venta, se calcularán cantidades requeridas de cada insumo por día, teniendo en cuenta eventos, ferias y semanas de receso.
- Se implementarán fichas técnicas para cada producto en las cuales se evalúan los ingredientes, gramajes, procedimientos e indicadores de merma al finalizar el día. Esto ya es práctica en la empresa, pero para el nuevo punto se adicionará.
- Se mantendrá un stock de seguridad de productos congelados para contingencias para mantener la capacidad de producción y stock; evitando los quiebres de stock que

impacten la ventas. Adicionalmente, en la operación diaria del punto, se llevará un inventario mínimo de cada insumo.

- El abastecimiento de los proveedores externos como las tortillas, bebidas y empaques, también se distribuirán desde la fábrica de alimentos. Debido a las compras al por mayor y contratos, que permiten negociar mejor y mantener el suministro sin trasladar todo el costo al precio final inmediatamente.
- Específicamente en la fábrica Tacomas tiene una lista de proveedores sustitutos para mitigar el riesgo y las fluctuaciones de precio.
- La ruta logística entregará pedidos día intermedio antes de las 8:00 am, estos insumos se entregarán desde la van refrigerada, la comida va en contenedores plásticos adicionales para asegurar la trazabilidad de frío hasta el trayecto final y finalmente el personal del punto verifica checklist de los productos.
- Monitoreo de flota, con un sistema que trackea el vehículo con GPS, nos aseguramos de los tiempos de entrega y variables como la temperatura en transporte.

En conclusión, los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento se centran en planificación precisa, control de calidad en toda la cadena e integración logística fluida. Tacomas cuenta con la ventaja de su experiencia previa para organizar estos elementos, desde los proveedores primarios hasta la entrega final, cada paso está estructurado para garantizar que el punto de venta tenga diariamente todo lo necesario para operar sin interrupciones, ofreciendo productos de primera calidad a los clientes finales. Esta robustez operativa es uno de los valores agregados de Tacomas, por ende, tenemos que ser estrictos y eficientes en esta variable.

## **Estrategias de Financiación del Emprendimiento**

La apertura del punto de venta Tacomas Externado conlleva una serie de gastos iniciales e inversiones que se evaluaron detalladamente y se plantearon las siguientes estrategias para cubrir la inversión requerida y asegurar la solidez financiera del proyecto. Las estrategias se dividirán en el cálculo de gastos de puesta en marcha, la inversión inicial y la reserva.

### ***Cálculo de Gastos de Puesta en Marcha***

Los gastos iniciales que se evidenciaron fueron:

- Adecuación y Equipamiento del local: Adecuaciones de la cocina; parrilla, plancha, refrigerador, microondas, mesas de trabajo, utensilios, extintor, etc y estática, como decoración, luces y diseño. Se estimaron para este rubro \$63.500.000 COP.
- Implementación Tecnológica: Sistema POS (tablet, impresora), datáfono, cámaras de seguridad, instalación de internet. Se estimaron para este rubro \$3.000.000 COP.
- Trámites y Licencias: Pago de permisos sanitarios, registro de establecimiento en Cámara de Comercio, costos legales de contrato con la U (pólizas de cumplimiento posiblemente). Se estimaron para este rubro \$2.900.000 COP.
- Marketing de Lanzamiento: Impresión de material POP, flyers para difundir en campus, evento de inauguración (degustaciones gratuitas, decoración, música). Se destinaron \$4.000.000 COP para estas acciones iniciales.
- Capital de Trabajo Inicial: Fondos para cubrir los primeros meses de operación antes de alcanzar equilibrio. Incluye compra inicial de inventario, pago de nómina del primer mes, arriendo del primer mes al Externado, etc. Se calculó un capital de trabajo para 2 meses de \$15.000.000 COP, desglosado en: inventarios iniciales \$5M, nómina 2 meses \$6M, otros costos variables 2 meses \$4M.

Sumando, la inversión total inicial ronda los COP \$88.400.000 COP. los cuales se distribuirán de la siguiente manera:

### ***Inversión Inicial***

La primera estrategia de financiación es usar recursos propios:

- **Fondos propios:** La empresa destinó una porción de sus utilidades del año anterior para un fondo de expansión. De allí se tomarán \$48.500.000 COP para cubrir la mayor parte de la inversión inicial para evitar incurrir en deudas.
- **Préstamos o Crédito Bancario:** Como plan complementario, se evaluaron opciones de financiamiento bancario para pymes. Varias entidades financieras en Colombia ofrecen líneas de crédito para emprendimientos o ampliación de negocios, con tasas preferenciales. Tacomas, al tener más de 10 años de operación, cuenta con historial crediticio y activos (como la planta y equipos) que podría pignorar para un crédito. Un préstamo comercial por \$40.000.000 COP a un plazo de 3 años. A tasa 14% E.A. con pagos mensuales de \$1.375.000 COP. Esto cubriría la parte de capital de trabajo y algo de equipos, aliviando la presión sobre flujo de caja inicial.
- **Inversores o Socios Estratégicos:** Dado que se trata de un crecimiento dentro de la misma empresa, no se buscó la vinculación de nuevos socios externos específicos para este punto.
- **Flujo de caja y aportes en especie:** La empresa de bebidas proveería una nevera exhibidora y un congelador en comodato, adicionalmente materiales publicitarios.
- **El proveedor de tortillas,** para asegurar la compra continua, ofreció 30 días de plazo en pagos. Esto equivale a un crédito comercial gratuito por ese período, ayudando a financiar inventario sin desembolso inmediato.

- La Universidad Externado pudo haber negociado un periodo de gracia en el pago del arrendamiento del espacio (por ejemplo, no cobrar el primer mes de operación). Si no fue así, al menos no pidió una “prima” de arrendamiento elevada. De haberla, se contempló en inversión inicial.

### ***Reserva para Contingencias***

Se incluyó un colchón de contingencia del 15% sobre los costos iniciales. Es decir, unos \$13.250.000 COP adicionales reservados para imprevistos. Este monto se mantiene en la cuenta de la empresa para disponer de él si ocurre algo no presupuestado o menores.

### ***Resumen de Financiación***

Combinando todo, el plan de financiación concreto es:

- Fondos propios empresa (reversión utilidades + aporte socios): \$48.5 millones.
- Crédito bancario (línea disponible): \$40 millones.
- Aportes en especie (comodatos proveedores, plazos): valor equivalente \$4 millones.
- Reserva de contingencia: \$13.2 millones (fondos propios). (ver Anexo C).

Después de ejecutar la apertura, se espera que a partir de la tercera semana el negocio genere efectivo para auto-sostenerse con proveedores. Los cálculos indican que, con un escenario conservador de ventas, la liquidez es manejable y no requeriría inyección extra.

### **Plan Financiero del Emprendimiento**

Un componente fundamental de la estructuración del proyecto fue la evaluación financiera basándose en un modelo financiero utilizado para la apertura de los diferentes puntos donde se presentan los principales aspectos financieros considerados:

En esta sección se detallan las metas iniciales, las proyecciones de resultados y la estrategia de financiamiento para la apertura y operación del punto de venta, incluyendo las metas operativas de los primeros meses, los supuestos de ventas y costos, el estado de resultados proyectado con distintos horizontes, el análisis de meses no operativos, el flujo de caja, el punto de equilibrio, el plan de financiación y un análisis de escenarios (base, pesimista y optimista) (ver Anexo C).

Todas las cifras están expresadas en pesos colombianos (COP) y se basan en la información financiera proporcionada, asegurando coherencia con las metas operativas definidas.

### ***Proyección de Estado de Resultados***

Con base en los supuestos de ventas y costos, se elaboró el Estado de Resultados proyectado para Tacomas. A continuación se presenta la proyección de ingresos, costos y utilidades para algunos hitos temporales clave: el Mes 1 de operación (agosto), el Mes 6 (marzo, correspondiente a mitad del segundo semestre operativo), el Mes 12 (noviembre, al cierre del primer año completo de operaciones efectivas) y el acumulado del Año 1. Esta proyección permite apreciar la evolución financiera a lo largo del primer año e incorpora el efecto de crecimiento en ventas y la estabilidad de los costos fijos.

#### **Tabla 1.**

##### *Proyección de Estado de Resultados Año 1 (en COP)*

<b>Concepto</b>	<b>Mes 1 (agosto)</b>	<b>Mes 6 (marzo)</b>	<b>Mes 12 (nov)</b>	<b>Total Año 1</b>
Ventas (Ingreso Bruto)	\$ 25.920.000	\$25.704.000	\$30.587.760	\$237.083.760
Costo de Ventas	\$10.368.000	\$10.281.600	\$12.235.104	\$94.833.504

Utilidad Bruta	\$15.552.000	\$15.422.400	\$18.352.656	\$142.250.256
Gastos de Personal	\$4.860.000	\$4.860.000	\$4.860.000	\$38.880.000
Arriendo	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$12.000.000
Servicios Públicos	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$1.600.000
Marketing/Operación	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$2.400.000
Gastos Totales	\$6.860.000	\$6.860.000	\$6.860.000	\$54.880.000
Utilidad Operativa	\$8.692.000	\$8.562.400	\$11.492.656	\$87.370.256
Depreciación	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.400.000
Utl antes de Impuestos	\$8.492.000	\$8.362.400	\$11.292.656	\$84.970.256
Impuesto de renta	\$2.547.600	\$2.508.720	\$3.387.797	\$25.491.077
Utilidad Neta	\$5.944.400	\$5.853.680	\$7.904.859	\$59.479.179

Fuente: Elaboración propia

### ***Metas Financieras y Operativas (Primeros 3 Meses)***

En los primeros meses de operación, Tacomas se ha propuesto metas claras tanto financieras como de desempeño operativo para asegurar un arranque exitoso. Estas metas iniciales (Los primeros 3 meses de funcionamiento) se resumen en las principales métricas:

**Pedidos por día:** Alcanzar un promedio cercano a 50 pedidos diarios en el primer mes de operación, incrementando gradualmente este volumen a aproximadamente 70 pedidos diarios

hacia el tercer mes. Esta meta refleja la expectativa de captar rápidamente una base de clientes recurrentes dentro de la universidad.

**Ticket promedio:** Mantener un ticket promedio alrededor de \$18.000 COP por cliente durante los primeros meses. El ticket promedio se determinó con base en la encuesta de disposición a pagar de los estudiantes y en precios competitivos frente a otras ofertas en la universidad.

**Costo de Bienes vendidos (COGS):** Lograr un costo de insumos equivalente al 30% de los ingresos. Esto implica que el costo directo por plato (ingredientes, empaques, etc.) se sitúe en torno a \$5.400 COP por ticket, garantizando un margen bruto del 70% desde el inicio. Mantener el COGS del 30% es positivo al mantener la fábrica control con proveedores para obtener insumos de calidad a bajos costos, apalancando economías de escala desde el comienzo.

**Tiempo de entrega:** Ofrecer un tiempo de entrega promedio de 5 minutos máximo por pedido durante los primeros meses. Un tiempo de servicio inferior a 5-7 minutos en horas pico garantizará una alta rotación en el punto de venta y satisfacción del cliente por la rapidez, factor clave en un entorno universitario de horarios restringidos.

**Recurrencia de Clientes:** Conseguir que al menos un 30% de los clientes repitan compra semanalmente durante el primer trimestre. Este indicador de recurrencia buscará que una proporción importante de estudiantes y personal que prueban Tacomas se conviertan en clientes habituales, la estrategia para lograrlo incluye un menú atractivo, calidad consistente y promociones para clientes frecuentes.

**NPS (Net Promoter Score):** Alcanzar un NPS superior a 70 al final del tercer mes de operaciones. Este puntaje, medido mediante encuestas de satisfacción, reflejará la disposición de los clientes a recomendar Tacomas. Una meta de  $NPS > 70$  implica que la mayoría de los

usuarios son promotores del servicio (experiencia gastronómica satisfactoria, buen servicio y relación calidad-precio).

**Gastos operativos fijos:** Los principales costos operativos fijos mensuales para la operación del punto de venta en la universidad son:

- Personal: En la proyección base el Gastos de personal ascienden a \$4,86 millones mensuales aproximadamente, lo que corresponde al salario de 2-3 empleados de punto de venta incluyendo prestaciones sociales.
- Arriendo: El puesto en la universidad implica un pago de alquiler en \$1,5 millones mensuales. Esta cifra fue acordada considerando el espacio físico provisto por la Universidad Externado. Ese canon se paga únicamente en meses con actividad.
- Servicios públicos: Incluye gastos de energía eléctrica, agua y gas asociados a la operación. Se ha presupuestado alrededor de \$200.000 mensuales en servicios públicos, asumiendo el uso de equipos de cocción, refrigeración e iluminación del pequeño local. Dado el tamaño acotado del punto de venta, este costo se mantiene bajo, y podría optimizarse con prácticas de ahorro energético.
- Marketing y otros gastos operativos: Se destina aproximadamente \$300.000 mensuales para actividades de mercadeo, también se incluyen aquí imprevistos operativos menores, insumos de aseo, y costos varios de mantenimiento del punto de venta, el costo es bajo porque se distribuye en todos los puntos.

Estos gastos fijos suman en total \$6,86 millones mensuales durante los meses activos. Es importante resaltar que esta estructura de costos fijos es baja, apoyando la viabilidad del emprendimiento, esto gracias a que parte de la preparación de los alimentos se realiza en la planta de producción existente, aliviando la carga operativa en el punto de venta.

En términos de márgenes, el negocio alcanzaría aproximadamente un 23% de margen neto en el mes 1, incrementándose a 28,5% para mes 12. El margen neto anual promedio sería del 19,5% sobre ingresos, lo cual es positivo para el rubro de alimentos. Este margen anual algo menor refleja que, en el cómputo global del año, se incluyen meses con ventas inferiores al promedio (los iniciales) y se consideran también los costos fijos incurridos en esos primeros meses.

En general, estos resultados proyectados evidencian que Tacomas sería rentable desde el inicio y vería mejorar sus utilidades mes a mes bajo el escenario base. Además, al mantener estructura de costos fija austera, la rentabilidad se expande con el volumen. Este desempeño financiero sienta bases sólidas para la sostenibilidad del proyecto. No obstante, es importante tener presente que estas cifras suponen el cumplimiento de las metas de ventas planteadas y un control estricto de costos; a continuación se discuten consideraciones especiales, como los meses sin operación y su impacto, así como la generación de flujo de caja y la necesidad de financiamiento inicial.

**Análisis de Meses No Operativos (Vacaciones):** Debido a la naturaleza estacional de la universidad, es necesario analizar el impacto de los meses no operativos correspondientes a los períodos de vacaciones académicas. La Universidad Externado tiene dos recesos principales durante el año: aproximadamente 6 semanas entre diciembre y enero y 4 semanas a mitad de año entre junio y julio donde no hay actividad estudiantil regular. En estos intervalos, el punto de venta Tacomas no generaría ventas.

En la proyección financiera realizada, estos meses de inactividad se contabilizaron dentro de los 12 meses del Año 1 (a partir de agosto). Aun así, no se tuvieron en cuenta las ventas y, los costos de venta y los gastos operativos; se tuvo en cuenta desde una perspectiva financiera

prudente la preparación para cubrir costos de mantenimiento de equipos, seguridad del local, y las liquidaciones del personal. Estos egresos extraordinarios de meses inactivos se tuvieron en cuenta para el ítem de gastos operativos.

Igualmente, el proyecto contempla esta situación gestionando un fondo de reserva para que los excedentes generados en meses operativos solventen los requerimientos de caja en meses muertos. En la práctica, esto significa que parte de las utilidades de los meses de más altos ingresos se ahorrarán para cubrir los meses muertos. De esta manera, Tacomas podrá seguir cumpliendo con sus obligaciones, sin incurrir en deudas adicionales.

Estratégicamente, el análisis de los meses no operativos también sugiere que Tacomas podría explorar fuentes complementarias de ingresos en vacaciones para mitigar la estacionalidad. Por ejemplo, prestar servicios de catering fuera del campus, participar en ferias gastronómicas, o vender producto congelado/preparado a domicilio durante diciembre y enero, aprovechando la planta de producción. Aunque dichas iniciativas no están en la proyección base, representan oportunidades identificadas para mejorar el rendimiento anual y aprovechar activos ociosos en recesos.

En resumen, los meses de vacaciones no afectarán la viabilidad. Tacomas muestra una rentabilidad suficiente en los meses activos para absorber los costos de los meses inactivos.

**Flujo de Caja Proyectado:** Tacomas integra tanto los resultados operativos mensuales como las inversiones iniciales y financiamiento, mostrando cómo se moverá el efectivo a lo largo del primer año y más allá. A continuación, se describen los aspectos más relevantes:

- **Inversión inicial (Capex):** La inversión inicial descrita anteriormente por la totalidad de \$80,5 millones definida en 4 rubros antes del inicio (Mes 0, previo a agosto) y representa un flujo de caja de salida significativo.

- Entradas de efectivo operativas: Una vez iniciado agosto (Mes 1) comienzan a generarse entradas de efectivo por ventas diarias. Conforme al estado de resultados proyectado. Sin embargo, es importante distinguir ventas de flujo de caja las ventas son de contado (pagos en efectivo o medios electrónicos inmediatos), por lo cual las entradas de efectivo coinciden con las ventas registradas cada mes. No se contempla, ventas a crédito ni cuentas por cobrar significativas dado el giro B2C de bajo monto.
- Salidas de efectivo operativas: Por el lado de egresos, el flujo de caja considera pagos mensuales de costos y gastos. Los costos variables (compra de ingredientes, empaques) se pagan de forma continua; se asume que Tacomas mantiene un stock mínimo y repone insumos semanalmente. Los gastos fijos como nómina, arriendo y servicios se pagan mensualmente durante la operación. La nómina, por ejemplo, se paga a fin de mes y el arriendo en una fecha pactada mensual.
- Flujo neto mensual y acumulado: Durante los meses operativos, el flujo de caja neto es positivo, dado que los ingresos por ventas exceden los pagos de costos y gastos. Por ejemplo, en Mes 1 el flujo operativo neto antes de impuestos sería del orden de la utilidad operativa (\$8,69 millones) menos inversión en inventario inicial (ya incluida en Capex) y cambios de capital de trabajo mínimos. Estos excedentes mensuales se irán entregando mes a mes.

Es importante notar que durante los meses sin ventas (vacaciones), el flujo de caja operativo será negativo, ya que habrá algunas salidas, sin entradas por ventas. Estos desembolsos se cubrirán con la caja acumulada de los meses previos.

En conclusión, el flujo de caja proyectado indica que, tras superar la etapa de inversión inicial, Tacomas será autosostenible financieramente, generando efectivo suficiente para sus

operaciones y obligaciones. Los excedentes de caja de meses operativos cubren las necesidades de meses inactivos y permiten crear un colchón de seguridad. Siempre y cuando las proyecciones de venta se cumplan, no se prevén aprietos de liquidez. Como mejor práctica, se mantendrá actualizada una planificación de caja mensual, monitoreando cualquier desviación y se ajustará el ritmo de gastos e inversiones para proteger la liquidez.

**Punto de Equilibrio:** Este análisis es fundamental para entender la viabilidad del negocio. A continuación, se presenta el cálculo del punto de equilibrio en términos de pedidos por día, basado en los costos y supuestos del escenario base:

La determinación del punto de equilibrio mensual, con un margen de contribución (ingreso menos costo variable) del 60% sobre cada venta, y con unos costos fijos mensuales de aproximadamente \$6,86 millones (personal, arriendo, servicios, marketing). Tacomas requerirá de \$11,43 millones en ventas al mes para cubrir sus costos fijos dado un 40% de COGS y teniendo en cuenta los meses muertos. Es decir, aproximadamente 20 días de operación efectivos por mes y ventas diarias con un ticket promedio de \$18.000, equivaldría a 32 ventas diarias serían el umbral para sostenerse en el punto de equilibrio. Este punto de equilibrio de 32 pedidos diarios es inferior a la meta de ventas que Tacomas se ha propuesto de 50 pedidos diarios desde el inicio. Pues la idea es generar utilidades desde el inicio. Esta holgura brinda un margen de seguridad financiero importante: incluso si la demanda resultara menor a la esperada. Aun así se determinaron tres escenarios.

**Tabla 2.***Proyección de Escenarios (en COP)*

<b>Indicador</b>	<b>Escenario Pesimista</b>	<b>Escenario Base</b>	<b>Escenario Optimista</b>
Ventas Año 1	\$183.700.000	\$264.000.000	\$290.445.000
Utilidad Neta Año 1	\$37.067.000	\$59.479.179	\$81.800.000
Margen Neto	16%	22%	28%
Pedidos día	30	50	120
Tiempo de payback *	33 meses	20 meses	14 meses

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 2 se desarrolla bajo diferentes supuestos, modificando las variables más volátiles (principalmente nivel de ventas y control de costos) para entender el rango de posibles resultados. En términos de estrategia y toma de decisiones, este análisis de escenarios proporciona información valiosa. Por un lado, muestra que el proyecto no es extremadamente sensible a variaciones moderadas: incluso con un 20% menos de ventas, se mantiene por encima del punto de equilibrio y rentable. Esto da confianza para avanzar, sabiendo que hay cierta brecha ante la incertidumbre. Por otro lado, evidencia el potencial si la aceptación del mercado es mayor, Tacomas podría casi duplicar su utilidad neta en menos de un año, lo que abriría oportunidades para recuperar la inversión en un corto plazo.

Con respecto al escenario pesimista, lo ideal sería intensificar mercadeo dentro de la universidad, incluso renegociar temporalmente el arriendo si fuera necesario para reducir costos mientras se posiciona la marca.

En un escenario optimista lo ideal sería reinvertir utilidades para ampliar horarios, invertir más en marketing para reforzar la fidelización, y planificar con cuidado la expansión geográfica o de capacidad sin perder el enfoque en la calidad.

En conclusión, tras analizar los tres escenarios, se corrobora que el escenario base es sólido y alcanzable, el pesimista sigue siendo manejable y no pone en riesgo la supervivencia, y el optimista presenta un panorama muy favorable que Tacomas está preparado para escalar.

### **Estrategia para el Relacionamento con los Clientes y Grupos de Interés**

El objetivo para el relacionamiento de Tacomas Externado es proyectar el emprendimiento y consolidarlo mediante una comunicación efectiva con todos los stakeholders (clientes, aliados, proveedores, comunidad académica, etc.). Desarrollando relaciones sólidas con los clientes es central para el éxito a largo plazo de un negocio (Kotler, 2018).

Asimismo, la teoría de stakeholders destaca la importancia de atender a todos los grupos de interés que pueden afectar o ser afectados por la empresa (Freeman, 2010). Las estrategias de marca, comunicaciones, ventas, mercadeo y redes de contacto que soportan la propuesta de valor de Tacomas, fueron las siguientes:

#### **Estrategia de Marca (Branding)**

La marca Tacomas ha sido diseñada para conectar emocionalmente con la comunidad universitaria destacando valores como el emprendimiento. Philip Kotler afirma que “el arte del marketing es el arte de la construcción de marca” (Kotler, 2018). Enfatizando que sin marca no hay marketing. Siguiendo este principio, Tacomas ha desarrollado una identidad de marca clara, que refleja autenticidad al estilo callejero, juventud y cercanía. El nombre Tacomas evoca tanto el producto principal (tacos) como la idea de “¡taco + más!” (más tacos, más sabor), connotando abundancia y satisfacción.

**Elementos de la marca:** La marca Tacomas combina el producto insignia (tacos) con la promesa de rapidez. Es breve, sonora y fácil de recordar, ideal para un entorno universitario.

**Logotipo y colores:** El logo utiliza tipografía serif robusta en tonos amarillo, blanco y gris, transmitiendo energía, sabor y confiabilidad. El negro como fondo genera contraste y modernidad.

**Tipografía:** Letras capitales y curvas dan fuerza y dinamismo. Comunican juventud sin perder formalidad.

**Tono y voz:** La marca habla con cercanía, humor y autenticidad. Usa expresiones coloquiales que conectan con el público estudiantil.

**Identidad simbólica:** El burrito/taco grande funciona como ícono visual. La experiencia es sensorial (olor, color, ambiente) y refuerza la promesa de rapidez + sabor + porción.

**Posicionamiento:** Tacomas se presenta como una opción confiable, abundante y sabrosa en el mercado universitario, compitiendo por valor, no solo por precio.

Tacomas se muestra como una marca joven y dinámica, con un estilo callejero y cercano, los colaboradores igualmente hacen parte de la estrategia con un estilo cercano.

**Registro y protección:** La marca se encuentra registrada en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) para proteger el nombre y el logotipo. Esto garantiza la propiedad intelectual y evita imitaciones. Una marca sólida y registrada proporciona ventajas competitivas al negocio (Kotler, 2018). Tacomas ha considerado a lo largo de tiempo como un activo que a largo plazo, manteniendo consistentemente la calidad y la lealtad del cliente (Kotler, 2018).

**Respaldo de marca:** La promesa de la marca Tacomas se enfoca en entregar productos deliciosos con ingredientes frescos, recetas auténticas y un estricto control de higiene. Además, se brinda un servicio al cliente cálido y cercano, elementos que refuerzan una marca fuerte se

construye a través de experiencias positivas repetidas que generen confianza y lealtad, pues “la mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos” (Kotler, 2018).

En este sentido, Tacomas no solo vende tacos, sino que ofrece un espacio donde los estudiantes pueden compartir tiempo de calidad, similar a la experiencia acogedora que destaca su estudio de caso gastronómico. La promesa de Tacomas es convertirse en “la marca favorita” de comida rápida dentro del campus, de modo que los clientes se sientan en confianza en ese espacio.

En resumen, la estrategia de marca de Tacomas se centra en construir identidad, confianza y fidelidad en su nicho universitario. Cada interacción con el cliente está diseñada para fortalecer la marca y diferenciarla de cualquier otra opción dentro o fuera de la universidad.

### **Gestión de las Comunicaciones y las Relaciones Públicas del Emprendimiento**

Tacomas implementará una estrategia de comunicaciones y relaciones públicas para darse a conocer y mantener una relación activa con todos los clientes potenciales. La comunicación de marketing integrada tanto digital como tradicional asegura que el mensaje de la empresa sea coherente en todos los canales, amplificando su impacto en el público objetivo.

**Presencia digital:** Dada la alta penetración de las redes sociales en la vida de los estudiantes universitarios, Tacomas centrará sus esfuerzos en plataformas digitales ya existentes. Se destacarán los perfiles oficiales de Instagram y TikTok, donde se compartirá contenido de la universidad, adicionalmente se mantendrá la esencia de la marca con fotografías de los productos recién hechos, videos mostrando la preparación y destacando ingredientes frescos, promociones del día y testimonios de clientes satisfechos. Estas redes permiten interactuar directamente con los estudiantes mediante encuestas sobre nuevos sabores, respuestas rápidas a comentarios y la re-publicación de contenido generado por los mismos clientes. Este 2026 se proyecta convertir a

los clientes en embajadores de la marca ya que hay varios que son influencers; estudios recientes señalan que la generación Z tiende a descubrir y seguir marcas gastronómicas vía redes sociales y recomendaciones en línea, por lo que una sólida presencia digital es imprescindible.

**Comunicación en el campus:** En paralelo con lo digital, Tacomas gestionará comunicaciones dentro de la Universidad Externado. Se coordinará con las oficinas pertinentes para aparecer en boletines estudiantiles, carteleras y correo institucional presentando la apertura del punto de venta. Como parte de las relaciones públicas, se organizará un evento de inauguración, invitando a directivos universitarios, líderes estudiantiles y prensa académica, donde se ofrecerán degustaciones gratuitas. Este evento de lanzamiento genera cobertura mediática interna y establece buena relación con la administración de la universidad. Estas acciones fortalecen la imagen de Tacomas como un miembro activo de la comunidad académica.

**Mensajes clave e imagen pública:** La narrativa comunicacional se centrará en destacar los valores diferenciales de Tacomas: autenticidad, sabor callejero, emprendimiento, colombiano. Se posicionará a Tacomas como un lugar “chill” para descansar y charlar con algo de comida agradable entre clases. Todos los mensajes llevarán un tono cercano, urbano, colombiano, acorde con el público universitario adulto-joven. Adicionalmente, se enfatizará el compromiso con la calidad y la seguridad alimentaria, para ganar la confianza. En términos de relaciones públicas externas se van a llevar influenciadores de Bogotá jóvenes a probar los tacos y compartir su reseña, o lograr una nota en alguna publicación digital sobre emprendimientos estudiantiles exitosos.

**Diseño de la experiencia y apoyo a la marca:** La comunicación también abarca la experiencia en el punto de venta. Se procurará que la ambientación será coherente, la decoración callejera, con personal con uniformes o delantales llevando el logo, y una señalización clara y

atractiva del menú. Esto contribuye a la recordación de marca y proyecta profesionalismo.

(Schmitt, 1999) propone que las marcas deben ofrecer experiencias memorables para generar un vínculo emocional con el cliente; Tacomas adopta esta filosofía creando un ambiente temático urbano que complementa el producto principal. De igual forma, la atención al cliente es parte de la comunicación: el personal ha sido capacitado para saludar de manera cercana y amistosa, reforzando la impresión positiva de la marca en cada interacción.

En síntesis, la gestión de comunicaciones y relaciones públicas de Tacomas combina estrategias online y offline para construir notoriedad y buena reputación. Tacomas busca integrarse en la vida cotidiana de los estudiantes. La meta es que la marca no solo sea conocida, sino también querida y recomendada espontáneamente por su público, logrando un posicionamiento firme en su nicho.

### **Proceso de Ventas y Servicios**

El proceso de ventas y servicio al cliente en Tacomas ha sido diseñado para ser ágil, acorde con las expectativas de un entorno universitario de ritmo acelerado. El paso a paso de cómo se realiza la venta es el siguiente:

1. Atracción del cliente: Tacomas aprovecha su ubicación estratégica dentro del campus y durante las horas pico un colaborador sale a ofrecer pequeñas muestras gratis de nachos con salsa o solamente a volantear, lo que invita a probar y conocer la marca. Adicionalmente hay días como “Martes 2x1 en tacos” o “Jueves de Nachos Extra”, para motivar la recurrencia de los clientes.

2. Toma del pedido: Al llegar al mostrador, el cliente es recibido con un saludo cercano y juvenil. El personal de Tacomas está entrenado para atender rápidamente y con precisión. Se ha implementado un sistema sencillo de pedidos: un menú conciso con 3 categorías (tacos clásicos,

tacos especiales, bebidas), y se toma el nombre para facilitar la entrega. El cajero toma la orden y sugiere agregar complementos. Este upselling busca aumentar el ticket promedio, que actualmente es de alrededor de \$18.000 COP por cliente. Gracias a la integración de un punto de venta digital (datáfono con app móvil), se aceptan múltiples formas de pago; tras pagar, el cliente escucha su nombre para recoger su orden.

3. Preparación y entrega: En la cocina, el equipo opera con una línea de ensamblaje eficiente y regular agilizar los tiempos de espera. Cada pedido se arma bajo orden para garantizar que el producto se entregue fresco. El tiempo de servicio objetivo es de 3 minutos entre pedido y entrega para pedidos individuales. El empaque utilizado es funcional y ecológico, cajas de cartón reciclado para los nachos y papel para los burros y tacos, evitando plásticos de un solo uso, en coherencia con la marca eco amigable.

4. Servicio posventa y fidelización: Una vez que el cliente recibe su comida, Tacomas no da por terminado el proceso. El personal le da a conocer al cliente un programa de lealtad simple: por cada 10 compras registradas (registro digital con el número de celular del cliente), se obsequia un producto gratis. Esta iniciativa incrementa la probabilidad de que los estudiantes regresen y se conviertan en clientes habituales. Adicionalmente se muestra un QR con la encuesta de satisfacción, siguiendo la filosofía que un cliente insatisfecho es una oportunidad para aprender y convertirlo en un promotor si se corrige el problema diligentemente (Kotler, 2018).

**Promoción:** Dentro del proceso de ventas, Tacomas integra acciones promocionales alineadas al plan de mercadeo. Estimulando la demanda en horarios típicamente valle. Además, se contemplan alianzas con aplicaciones de delivery locales de la universidad.

De acuerdo a los resultados de nuestro estudio de mercado, todas estas tácticas se han definido para ajustarse a las preferencias del público objetivo. La publicidad principal es en línea redes sociales y difusión por WhatsApp, complementada con material impreso mínimo volantes dentro del campus dado el perfil digital de los estudiantes. No se invertirá en medios masivos como radio o prensa externa, pues el mercado es preciso. En cambio, el voz a voz y la presencia constante en las conversaciones digitales de los estudiantes serán la clave para impulsar las ventas.

### **Plan de Mercadeo**

El plan de mercadeo de Tacomas proporciona detalles sobre el mercado objetivo. Sustentado en datos de investigación de mercado. A continuación, se presenta el análisis de la industria, así como las estrategias que permitirán a Tacomas lograr sus objetivos comerciales.

### **Investigación de Mercado**

Para fundamentar su estrategia, Tacomas realizó una investigación de mercado combinando fuentes primarias encuestas y sondeos a estudiantes, entrevistas con clientes, observación de hábitos en el campus, y experiencia con otras universidades y fuentes secundarias estadísticas del sector, informes sobre consumo en universidades y referencias de emprendimientos similares.

**Alcance y método:** Se encuestó a un grupo de 708 estudiantes de distintas facultades, género y nivel de estudio; para medir su interés en una nueva oferta de comida mexicana en la universidad. Los resultados fueron reveladores: más del 87% de los encuestados manifestaron agrado por la comida mexicana y estarían dispuestos a probarla si estuviera disponible en la universidad. En cuanto a frecuencia, un 62% indicó que probablemente compraría en Tacomas al menos una vez por semana, mientras que un 25% lo haría dos o más veces por semana, y el

restante eligió una vez al mes, lo que demuestra un potencial de demanda frecuente. Estos datos sugieren una alta aceptación potencial para el producto principal (tacos) en la dieta semanal de los estudiantes. Adicionalmente, la encuesta exploró sensibilidades de precio: el rango de gasto promedio en un almuerzo que los estudiantes consideran razonable está entre \$20.000 y \$25.000, alineado precisamente con el ticket promedio objetivo de Tacomas \$18.000 (ver Anexo C). Esto valida que nuestra estructura de precios de hecho, es muy atractiva económicamente alineada al poder adquisitivo y disposición a pagar del mercado objetivo.

**Necesidades y Preferencias:** La investigación primaria también indagó en los factores de decisión de los estudiantes al elegir sus comidas en la universidad. Los tres criterios principales mencionados fueron (selección múltiple):

1. Precio asequible (70% de encuestados)
2. Sabor/variedad (40% de los encuestados)
3. Rapidez en el servicio (35% de los encuestados)

Tacomas se posiciona favorablemente frente a estos criterios: si bien no pretende ser la opción más económica, sí ofrece productos dentro del rango accesible y por debajo; adicionalmente prioriza la rapidez en la atención; y aporta variedad al introducir sabores mexicanos poco disponibles en la oferta actual. Otro hallazgo relevante fue la preocupación moderada por la salud, cerca del 30% dijo buscar opciones saludables en el campus. En respuesta, Tacomas mantendrá en su menú tacos con opciones de taco de vegetales asados y quinua. Esta decisión va en línea con tendencias globales de mayor conciencia saludable en consumidores jóvenes, sin sacrificar el sabor.

**Tamaño y características del mercado objetivo:** El mercado inmediato de Tacomas lo constituyen los estudiantes de pregrado, de posgrado, profesores y personal administrativo de la

Universidad Externado en Bogotá. Esta comunidad universitaria asciende a aproximadamente 14.000 estudiantes de pregrado y posgrado más unos 1.500 empleados entre docentes y administrativos. La estimación que se hizo fue basada en la experiencia con la Universidad de los Andes, tomando un 4% (min) de la población estudiantil (620 estudiantes) comprara en Tacomas una vez a la semana, eso implicaría 103 ventas por día en días hábiles. Estos resultados ilustran un escenario positivo donde al captar por lo menos el 1% del mercado interno diariamente, Tacomas alcanza su punto de equilibrio, dado que alrededor de 40 ventas por día cubren los costos fijos (ver Anexo C). Este mercado, se caracteriza por ser concentrado geográficamente y relativamente homogéneo en cuanto a su caracterización, es decir, jóvenes de 18-25 años en su mayoría, de estratos medios a altos, acostumbrados a la vida urbana y con afinidad por tendencias globales. Asimismo, hay cierto porcentaje de estudiantes internacionales o con experiencias en el exterior que buscan experiencias de comida diferentes, lo cual incrementa la recepción hacia Tacomas.

**Industria y tendencias relevantes:** Desde una perspectiva sectorial, Tacomas compete en la industria de alimentos. En Colombia, el sector de comidas rápidas ha presentado crecimiento en los últimos años impulsado por la preferencia de los jóvenes por comidas prácticas. Un estudio de consumo halló que 8 de cada 10 universitarios colombianos prefieren opciones de comida rápida sobre otras alternativas (Mercado, 2018) .Esta estadística, reportada en 2018 y confirmada por tendencias actuales, sugiere que la demanda general por este tipo de alimentos es alta entre nuestro público objetivo. Adicionalmente, Tacomas se adapta a una tendencia que emergente hacia opciones más saludables y responsables, los consumidores jóvenes valoran ingredientes frescos, opciones vegetarianas y sostenibles.

En conclusión, los datos de las encuestas realizadas confirmaron la viabilidad del negocio y ayudaron a afinar la propuesta de valor. Hallando conclusiones como; un gusto por la comida rápida en la Universidad del Externado y específicamente interés en comida mexicana; el precio es atractivo; la rapidez y la calidad serán factores determinantes de éxito; y debemos comunicar adecuadamente los atributos para alinear con la comunidad. Esta información nos ayuda a crear estrategias de mercado, desde el diseño del menú hasta las tácticas promocionales, asegurando que estén centradas en las preferencias del cliente objetivo.

### ***Barreras de Entrada***

A pesar de los puntos positivos, Tacomas enfrenta barreras de entrada evidentes en el sector de alimentos y en la operación dentro de un campus universitario. Las barreras de entrada son obstáculos que dificultan el ingreso y supervivencia de nuevos competidores en un mercado (Porter, 2020). A continuación se describen las principales barreras identificadas y cómo el Tacomas planea superarlas:

**Requisitos legales y administrativos:** Adaptar un punto de venta de comida en una universidad implica tener permisos sanitarios (Registro ante Secretaría de Salud, certificaciones de manipulación de alimentos) y aprobación de la Universidad para operar bajo su reglamento. Estos procesos pueden ser una barrera para abrir el punto debido a que siempre hay contingencias y novedades al abrir el punto, cuando la prioridad es hacerlo lo más pronto posible, afortunadamente, esta barrera ha sido prevista desde el inicio y se ha controlado.

**Inversión Inicial:** La adaptación del local requiere de una inversión inicial en adecuación del local y compra de equipos de cocina como se mencionó anteriormente. Estos costos de entrada pueden ser elevados y actúan como barrera, especialmente para emprendimientos. Además, los costos siempre tienden a estar por encima de lo estimado. Por eso mismo, para

financiar este arranque se tomaron recursos propios de la empresa para no generar intereses ni deuda en su inicio; esta estrategia de financiación ha permitido controlar la barrera económica. Adicionalmente, una ventaja de Tacomas es que, una vez pasada la inversión inicial, los costos operativos mensuales son relativamente bajos, lo que mejora la sostenibilidad.

**Reconocimiento se Marca y Preferencia del Cliente:** Posiblemente la barrera más difícil de controlar es la falta de reconocimiento de marca al inicio; pues los consumidores suelen ser cautelosos, especialmente en algo tan sensible como la alimentación. Adicionalmente, Tacomas entra a competir con opciones ya conocidas por los estudiantes, los cuales ya tienen clientes fieles. Por ende, será un reto convencer a los clientes de cambiar sus hábitos y probar algo nuevo, esto implica un desafío de mercadeo y tiempo para superar esta barrera. El objetivo es que Tacomas desde el día uno es crear acciones agresivas promocionales y de prueba del producto, apalancándose en las estrategia de voz a voz, buscando que los mismos estudiante recomienden la experiencia. La calidad del producto y servicio será la herramienta principal para vencer esta barrera: cada cliente satisfecho se convierte en un promotor potencial que traerá a otros. Así, poco a poco Tacomas está construyendo reputación y confianza, acelerando el reconocimiento de marca dentro del campus.

**Recursos Humanos y Capacitación:** Una de las barreras en cada uno de los puntos ha sido encontrar personal calificado y confiable. Al inicio puede ser difícil reclutar personal de cocina que cumpla con los horarios, por eso, Tacomas optó por utilizar personal ya calificado de otros puntos y pasarlo a la Universidad del Externado. Esta figura agiliza procesos como la capacitación de alimentos, de cultura organizacional, de recetas estandarizadas y servicio al cliente al estilo Tacomas. La curva de aprendizaje adaptando al personal con la universidad se manejará con una apertura algunos días antes de la inauguración oficial para ajustar procesos.

**Tecnología y Sistemas Especializados:** En el caso de Tacomas, al ser un punto adicional, los requerimientos tecnológicos son básicos; ya que solo sería adicionar un punto más al sistema POS para generar el registro de ventas e inventarios, y la integración con plataformas de pedidos.

En conclusión, si bien Tacomas enfrentó y enfrenta barreras de entrada comunes a los emprendimientos gastronómicos, pero gracias a su experiencia con otros puntos las ha mitigado en lo posible. Con una planificación cuidadosa y la adaptación ágil. Como resultado, el negocio logró arrancar con bases sólidas y buenas proyecciones de crecimiento, lo que valida la viabilidad pese a los obstáculos iniciales.

### ***Análisis del Entorno***

Antes de abrir el nuevo punto de Tacomas en el Externado, se realizó un análisis del entorno externo e interno para alinear la estrategia con las condiciones del mercado. Este análisis combinó herramientas de planificación estratégica PESTEL para el macroentorno y DOFA para la situación interna, con investigaciones específicas del contexto universitario (Madureira et al., 2024). Estos son algunos factores claves que destacaron del análisis:

#### **Análisis PESTEL.**

- **Político:** El funcionamiento de un establecimiento de alimentos en una universidad requiere cumplir normativas sanitarias estrictas (registro Invima, buenas prácticas de manufactura) y políticas institucionales del campus. Tacomas tuvo que alinearse con estos lineamientos, obteniendo permisos y firmando acuerdos que estipulan horarios de atención, manejo de residuos y cumplimiento de estándares de calidad.
- **Económico:** El año 2025 ha estado marcado por presiones inflacionarias en Colombia que elevan los costos de los insumos alimenticios (carne, vegetales, importados), esto impacta directamente a la fábrica de alimentos. No obstante, la demanda de alimentos en

campus tiende a ser inelástica por los rangos de precios que se plantearon. Tacomas ajustó su estructura de costos para proteger los márgenes – negociando materias primas con proveedores locales y optimizando la producción para ofrecer precios accesibles sin sacrificar calidad.

- **Social:** Las tendencias sociales actuales se alinean con la propuesta de Tacomas. En primer lugar, se observa en los jóvenes universitarios una preferencia creciente por opciones gastronómicas experienciales y auténticos, valorando la diferenciación por encima de lo convencional. Tacomas, con su temática mexicana urbana, encaja bien con esta búsqueda de experiencias al comer. Asimismo, hay conciencia cada vez mayor sobre la alimentación: muchos estudiantes buscan comidas rápidas, pero relativamente saludables, con ingredientes frescos y opciones que puedan incluir vegetales o adaptarse a dietas (por ejemplo, la opción vegetariana).
- **Tecnológico:** Tacomas mantiene como con los otros puntos la integración en el futuro con apps de entrega a domicilio en el campus. Por otro lado, sistemas de pago sin efectivo (datáfonos contactless, pagos vía código QR). Adicionalmente, Tacomas ya utiliza herramientas digitales para trazabilidad de inventarios y control de calidad en su planta de producción. En el nuevo punto, se con un POS conectado al sistema central, para llevar registro de ventas en tiempo real y controlar stock.
- **Ambiental:** La sostenibilidad es un factor muy relevante en el entorno actual y más en un espacio donde se mantiene la conciencia estudiantil que se preocupan para que las empresas operen con responsabilidad ambiental. Por ende, Tacomas ha respondido adoptando empaques biodegradables para los productos, alineándose con las políticas del Externado que promueven campus sostenible. Además, a nivel de producción la empresa

ha iniciado acciones para minimizar desperdicios de comida y manejar adecuadamente residuos orgánicos, lo que refuerza su imagen de marca consciente.

En síntesis, el análisis PESTEL refleja un entorno retador, pero factible para el crecimiento de Tacomas en la Universidad Externado. Las exigencias político-legales aseguran que solo actores formales y preparados operen; la situación económica obliga a eficiencia, pero no merma la demanda base; los factores sociales y tecnológicos juegan a favor de una propuesta innovadora; y la dimensión ambiental, igualmente es un punto a favor. Tacomas incorporó estos insumos del entorno en su planificación, buscando capitalizar oportunidades ya conociendo un entorno similar como con la Universidad de los Andes.

### **Análisis DOFA.**

Para el diagnóstico interno de Tacomas Externado, se elaboró la matriz DOFA, identificando las siguientes variables:

- Fortalezas:
  - Experiencia previa en mercado universitario: Tacomas trae el aprendizaje operativo y comercial de sus puntos en Uniandes y U. Militar, conocimiento que facilita una rápida adaptación al entorno del Externado.
  - Modelo de producción eficiente: La empresa cuenta con una planta central de producción equipada con tecnología. Este sistema nos permite tener control de la cadena.
  - Propuesta gastronómica diferenciada: No existía hasta ahora en el Externado una oferta especializada en tacos, burritos y comida mexicana callejera.

- Soporte financiero y organizacional: Tacomas es una empresa ya establecida, con flujo de ingresos de otras unidades, lo que da solvencia para soportar la inversión inicial sin comprometer su estabilidad.
- Oportunidades:
  - Mercado amplio: La Universidad Externado concentra miles de potenciales clientes diarios. El objetivo es capturar un 2% del flujo diario de personas en horarios de comida garantiza volúmenes de venta importantes.
  - Tendencia favorable de consumo: Los estudiantes actuales buscan variedad y experiencias nuevas en alimentación y a precios asequibles.
  - Apoyo institucional: La Universidad Externado ha mostrado interés en fomentar el emprendimiento y en diversificar la oferta gastronómica interna para mejorar el bienestar de su comunidad. El Externado nos permite participar en eventos, igualmente en paquetes promocionales para estudiantes del campus.
- Debilidades:
  - Marca nueva en la comunidad: A pesar de cierto reconocimiento de Tacomas en comunidades específicas, la mayoría de los estudiantes del Externado no ha interactuado con la marca. Esto implica que en la etapa inicial se deba invertir en marketing para darse a conocer y vencer la inercia de consumir en las opciones ya existentes.
  - Dependencia de la planta central: Si bien es una fortaleza tener producción central, también es un riesgo al tener algún problema logístico o de producción (retraso en entregas, fallas de conservación) afectaría inmediatamente al punto de venta que no produce su comida desde cero en sitio.

- Oferta limitada de entrada: En su fase inicial, el menú de Tacomas en Externado será acotado a los productos más vendidos. Hasta escalar operaciones y conocer el mercado se planteará crear nuevos productos o añadir del catálogo actual.
- Amenazas:
  - Competencia establecida: Dentro del campus operan ya otras cafeterías concesionadas, y en el perímetro externo hay una alta cantidad de restaurantes. Estos competidores tienen clientela fiel. Por ende, el objetivo es Tacomas tomar parte de la cuota de mercado, lo que puede generar reacciones competitivas.
  - Restricciones de la Universidad: Al tener algún incumplimiento, queja grave o cambio en las condiciones podría poner en riesgo la permanencia del punto.
  - Factores sanitarios o de seguridad: En entornos de alta concentración de personas, siempre existe la posibilidad de eventos sanitarios.
  - Meses sin estudiantiles o paros académicos: Al ser una universidad hay 3 meses del año donde la concurrencia es mínima, esto afecta radicalmente las ventas.
  - Volatilidad económica en costos: Si bien se mencionó que la inflación podría ceder, no hay garantía. Una escalada abrupta en precios de insumos clave para el siguiente año.

En resumen, la matriz DOFA muestra que Tacomas cuenta con sólidos diferenciadores internos y que el escenario ofrece oportunidades valiosas para un crecimiento en el Externado. No obstante, se identifican retos importantes como construir un reconocimiento de marca, gestionar eficientemente los picos operativos y trabajar con un entorno competitivo y regulatorio específico. Este análisis DOFA sirvió como base para diseñar estrategias como una agresiva campaña de introducción apoyada en la autenticidad de la propuesta.

### ***Competidores Claves***

Este análisis nos permite identificar como Tacomas enfrenta competencia tanto directa como indirecta con los competidores clave, esto, con el fin de refinar la propuesta de valor y delinear cómo diferenciarse (Kotler, 2018). A continuación se presenta una evaluación de las principales alternativas que compiten, con el análisis comparativo de Tacomas frente a ellas.

#### **Análisis Individual por Competidor.**

- **Burros (restaurante de comida mexicana):** Es un negocio de comida callejera mexicana, enfocado en burritos, tacos y quesadillas. Ofrece ingredientes (carne, frijoles, verduras) en porciones generosas. Su beneficio principal es el tamaño del producto (“burros grandes y llenos”), aunque a un valor muy alto, apelando a clientes que buscan comida rápida y saciante. El tamaño es una ventaja competitiva: un burrito grande satisface el hambre de un estudiante, en un segmento casual. Su estrategia de mercado se basa en ubicaciones lejanas a los lugares concurridos de la universidad, y su propuesta de valor es “comida llenadora”. Para el cliente objetivo, Burros apunta a precio alto y gran porción, posicionándose como opción a Tacomas.
- **Hamburguesa (restaurante de hamburguesas):** Ofrece hamburguesas al estilo fast-food o gourmet básico. Beneficios principales: familiaridad del menú estándar con acompañamientos clásicos (papas fritas). Características: porciones la hamburguesa es grande, calidad buena, aunque no tienen a ser muy rápidos en las horas pico. Su estrategia de mercado se basa en conveniencia (ubicación accesible). Estratégicamente, suelen destacar su familiaridad y valor ante los estudiantes. Su ventaja es conveniencia y estándar familiar.

- **Pizza (pizzería):** Se centra en pizza al corte o porciones individuales. Opciones de sabor variadas. Características: tamaño por porción (pequeño a mediano). Calidad: suelen usar ingredientes básicos, no tan destacables. Tamaño/utilidad: en porción simple puede ser insuficiente para un almuerzo; su estrategia de mercado mantiene precios promedio-altos, con énfasis en promociones “2x1” un día a la semana. Apunta al público universitario como opción compartida al mediodía. Su ventaja radica en la posibilidad de comida compartida.
- **Corrientazo (restaurante de menú del día):** Representa el “corrientazo tradicional”, un restaurante que ofrece almuerzo completo a precio asequible, comida casera variada cada día, servicio rápido. Características: porción tipo “almuerzo”, balance nutricional, ambiente tipo cafetería. Tamaño/Utilidad: alto valor sacador por peso, aunque calidad percibida moderada. Alto volumen y concurrencia, promociones pocas (precio ya muy bajo), ubicación cercana o dentro del campus. Su fortaleza es el precio mínimo y variedad diaria.

**Tabla 3.***Análisis Competitivo*

<b>Factor</b>	<b>Burros</b>	<b>Hamburguesa</b>	<b>Pizza</b>	<b>Corrientazo</b>	<b>Tacomás</b>	<b>Valor del Cliente</b>
<b>Precio</b>	D	D	F	F	F	18
<b>Calidad</b>	F	F	F	F	F	18
<b>Ubicación</b>	D	F	D	F	F	12
<b>Rapidez</b>	F	D	D	D	F	10

<b>Tamaño / Utilidad</b>	D	F	F	F	F	10
<b>Servicio</b>	F	D	F	F	F	8
<b>Publicidad</b>	D	F	F	D	D	6
<b>Apariencia</b>	F	F	F	F	F	6
<b>Variedad</b>	F	F	F	F	F	4
<b>Reputación</b>	D	D	F	F	D	4
<b>Nutrición</b>	D	F	D	F	F	4
<b>Puntaje</b>	46	60	74	84	90	100

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3 es un análisis de los competidores, en los cuales se evalúan once puntos, cada uno de ellos con un puntaje de preferencia según la encuesta (ver anexo A).

El análisis comparativo entre Tacomas y sus competidores clave se basa en criterios determinantes para el cliente objetivo. A cada criterio se le asignó un punto para determinar cómo se presentaba ante Tacomas, Fortaleza (F) o Debilidad (D), considerando además la importancia de ese factor para el consumidor.

La evaluación por factor (siguiendo el formato de tabla compartida) permite concluir que Tacomas presenta fortalezas en rapidez, calidad y ubicación, y competitividad de precio y porciones. Sus debilidades más evidentes serían las que surjan si el costo redujo la rentabilidad o si en algún momento no iguala ofertas de valor puntual como promociones de competidores. Otra debilidad es que actualmente no existe como tal una reputación clara y determinante para influir en el consumidor.

Este análisis competitivo nos pone en una buena posición desde el inicio, por eso mismo tenemos que mantener la constancia en el sabor, la calidad, la frescura y el tamaño del producto,

pues nuestros competidores están en constante crecimiento y estos ítems pueden variar con frecuencia.

### ***Estrategia de Precios***

Tacomás adoptará una estrategia de precios mixta basada en la experiencia con el punto de la Universidad de los Andes; como punto de partida se calculamos el COGS de cada plato (ver anexo C) y adicionalmente la estrategia se refuerza por la percepción de valor que el cliente universitario asigna al producto. En este sentido, la variabilidad de precios inicia desde \$12.000 COP a \$23.000 COP con IVA incluido, estos valores se establecen con base en cubrir el costo más generar rentabilidad razonable, estando alineados con el valor percibido. Este enfoque mixto balancea la sostenibilidad financiera con la competitividad de mercado.

El ticket promedio (\$18.000) fue elegido analizando el entorno competitivo, la experiencia con otras universidades y el público objetivo. Estudios sugieren mantener el costo de la comida en cerca del 30% del precio final para lograr márgenes operativos saludables. Con un COGS de \$6.000 (ver anexo C). Tacomás conserva un margen bruto 66%, permitiendo un margen operativo esperado de 20–25% tras costos fijos y gastos, en línea con estándares del sector.

Dado que el consumidor universitario valora el precio, Tacomás opta por no luchar por ser el más barato, sino situarse en un nivel medio-alto de valor: este “precio promedio” refleja su posicionamiento aspiracional (calidad superior a precio justo). De este modo se evita una guerra de precios destructiva y, al mismo tiempo, se señala una propuesta de valor para el cliente.

En conclusión, la estrategia de precios de Tacomás es mixta, basada en un nuevo análisis y en experiencias actuales con un nicho similar, lo que permite competir efectivamente en un

entorno de baja elasticidad de precio. Por ello, este enfoque mixto garantiza que Tacomas sea rentable a largo plazo mientras cumple con las expectativas de su público objetivo.

**Tabla 4.**

*Tabla de Precios*

<b>Producto</b>	<b>Precio Total</b>
<b>Taco Sencillo</b>	\$ 12.000
<b>Taco Especial</b>	\$ 15.000
<b>Quesadilla</b>	\$ 23.000
<b>Burro Sencillo</b>	\$ 23.000
<b>Burro Especial</b>	\$ 23.000
<b>Veggie Burro</b>	\$ 23.000
<b>Nachos</b>	\$ 24.000

Fuente: Elaboración propia

***Canales de Distribución***

Tacomás utilizará diversos canales para llegar al cliente, aprovechando sus ventajas competitivas y mitigando riesgos; Aunque enfocando sus esfuerzos al canal más fuerte por estar gentrificado. A continuación se resumen los principales canales con sus

- Venta presencial en el local: Control total del servicio y la experiencia, retroalimentación directa del cliente, el producto se sirve en condiciones óptimas y se fortalece la fidelización; aunque el alcance limitado y sólo se depende del tránsito de estudiantes en la zona, esto puede ser óptimo para mantener fidelización de clientes.

- Pedidos a domicilio propios: Personalización y control de la entrega, diseño de rutas y tiempos internos.
- Redes sociales (WhatsApp Web): Canal de contacto directo que puede generar comunidad y permite ofertas exclusivas (envíos gratuitos, cupones). Tiene un alcance inicial limitado, pero progresivo.
- Alianzas internas (eventos/catering en campus): Genera visibilidad en comunidad universitaria y ventas por volumen.

Esta planificación permite concentrar recursos para cada canal. Basados en las prioridades de clientes y aspectos de calidad/precio se fundamentan en investigaciones de mercado. Cada decisión expuesta busca alinear la estrategia de Tacomas con las mejores prácticas de la industria y las necesidades del entorno universitario.

## Conclusión

En conclusión, el desarrollo de este proyecto permitió que Tacomas Externado se estructurara con un modelo de negocio viable, teniendo en cuenta variables que no se habían analizado para la apertura de los anteriores puntos, con un rigor analítico enfocado, herramientas de gestión estratégica, análisis financiero detallado, diseño de marketing y operativo, todo desde una visión basada en la cultura.

La planeación incluyó el panorama de datos mediante encuestas tanto en las universidades donde estaba presente Tacomas, como en el Externado, igualmente simulaciones de escenarios de venta, análisis de procesos productivos, evaluación de riesgos y una planeación estratégica para la financiación del punto; esto permitió que las decisiones y la hoja de ruta fueran claras y coherentes para la estructuración del proyecto.

Como resultado, Tacomas Externado entró en operación el 2 de agosto del 2025, cumpliendo con el presupuesto proyectado y el modelo logístico planeado. Actualmente la operación se encuentra activa y en funcionamiento, con indicadores de servicio, desempeño, cumplimiento y de ventas diario positivo. Este resultado ratifica y sostiene la importancia de la planeación rigurosa de este proyecto, permitiendo anticiparnos a posibles limitaciones, a alinear recursos y a ejecutar todo con más precisión.

Tacomas externado se consolida como un nuevo punto y desde la perspectiva académica y empresarial representa una validación de como una planeación y análisis riguroso converge en un proyecto real, sostenible y ejecutable.

## Referencias Bibliográficas

- Aba-Bulgu, M., & Islam, S. M. N. (2006). *Corporate crisis and risk management: Modelling, strategies and sme application* (Vol. 21). Emerald Group Publishing Limited.
- Aithal, P. S., & Aithal, S. (2024). Key Performance Indicators (KPI) for Researchers at Different Levels & Strategies to Achieve it. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 8(3), 294-325.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4715312](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4715312)
- Alfiero, S., Lo Giudice, A., & Bonadonna, A. (2017). Street food and innovation: The food truck phenomenon. *British Food Journal*, 119(11), 2462-2476. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2017-0179>
- Cambridge University . (2025). Influencer. En *Cambridge dictionary*. Cambridge University Press & Assessment. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/influencer>
- Cardona, A. (2025). Cultura de comida callejera [Unilever Food Solutions]. *Cultura de comida callejera*. <https://www.unileverfoodsolutions.com.mx/tendencias/menus-del-futuro/tendencias-2025/cultura-de-comida-callejera.html#:~:text=%22Lo%20que%20antes%20era%20simplemente,nuevos%20clientes%20y%20generar%20confianza>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Grupo CCEIC. (2025). *Planta de alimentos: Qué es y cómo funciona una planta industrial*. grupocceic.com. <https://grupocceic.com/blog/planta-de-alimentos-industrial/>

- ISDI Digital Talent. (2024, junio 13). ¿Qué es el Core Business de una empresa? Importancia y ejemplos | ISDI. *ISDI España*. <https://www.isdi.education/es/blog/que-es-el-core-business-de-una-empresa>
- Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G. G. (2000). What is ERP? *Information Systems Frontiers*, 2(2), 141-162. <https://doi.org/10.1023/A:1026543906354>
- Kotler, P. (with Armstrong, G., & Opresnik, M. O.). (2018). *Principles of marketing* (Global, seventeen edition, Vol. 17). Pearson.
- Madureira, T., Nunes, F., Mata, F., & Vaz-Velho, M. (2024). A swot analysis of organizations in the agri-food chain sector from the northern region of portugal using the pestel and meeths frameworks. *Agriculture*, 14(9), 1554. <https://doi.org/10.3390/agriculture14091554>
- Mercado, L. (2018, julio 19). ¿Le gusta la comida chatarra? El 80% de los universitarios la prefiere. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/bogota/los-estudiantes-universitarios-prefieren-la-comida-chatarra-segun-un-estudio-245534>
- Michigan State University. (2024, octubre 28). *Implementing the “FIFO” system*. Safe Food & Water. [https://www.canr.msu.edu/news/keep\\_food\\_safe\\_by\\_implementing\\_the\\_fifo\\_system](https://www.canr.msu.edu/news/keep_food_safe_by_implementing_the_fifo_system)
- Oregon State University. (2025). *9 Microbial Growth*. Oregon State University. <https://open.oregonstate.education/generalmicrobiology/chapter/microbial-growth/>
- Oxford. (2025). Topping—Definition. En *Oxford Learner’s Dictionaries*. Oxford University Press. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/topping>
- Porter, M. E. (2020). *Ser Competitivo* (Edición actualizada y aumentada. 10ª edición. Segunda edición en este formato: enero de 2020.). Deusto.

Purita, G. (2024, 09). *Características de la integración vertical en una empresa*. OBS Business School. [https://www.obsbusiness.school/blog/caracteristicas-de-la-integracion-vertical-en-una-](https://www.obsbusiness.school/blog/caracteristicas-de-la-integracion-vertical-en-una-empresa#:~:text=Se%20enfoca%20en%20el%20control,un%20suministro%20constante%20de%20insumos)

[en-una-](https://www.obsbusiness.school/blog/caracteristicas-de-la-integracion-vertical-en-una-empresa#:~:text=Se%20enfoca%20en%20el%20control,un%20suministro%20constante%20de%20insumos)

[empresa#:~:text=Se%20enfoca%20en%20el%20control,un%20suministro%20constante%20de%20insumos](https://www.obsbusiness.school/blog/caracteristicas-de-la-integracion-vertical-en-una-empresa#:~:text=Se%20enfoca%20en%20el%20control,un%20suministro%20constante%20de%20insumos)

Real Academia Española. (2014). Productor, ra. En *Diccionario de la lengua española* (23a. ed.).

dle.rae. <https://dle.rae.es/productor>

Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing schmitt*.


[https://www.academia.edu/33295895/Experiential\\_Marketing\\_Schmitt](https://www.academia.edu/33295895/Experiential_Marketing_Schmitt)

Siigo. (2025). *Siigo | software contable y administrativo, ideal para pymes*. Siigo.com.

<https://www.siigo.com>

## Anexos

### Anexo A. Encuesta para Clientes



## Encuesta para Clientes - Tacomas

Queremos conocerte mejor.

Gracias por ser parte del parche Tacomas. Esta encuesta no te quita más de 2 minutos, ¡y con eso nos ayudas a seguir rompiéndola!

joelfeliperm013@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

**\* Indica que la pregunta es obligatoria**

¿Cómo te llaman? \*

Tu respuesta

¿Cuántas primaveras tienes? \*

Menos de 18

18-24

25-30

31-36

37-45

46-55

56 o mas

¿Quién fue el crack que te atendió hoy? \*  
(Nombre punto de venta)

Tu respuesta

¿Con cuál género te identificas? \*

Puro flow masculino

Aura femenina al 100

Esto no se etiqueta, se disfruta

Otro

¿Cuántas primaveras tienes? \*

Menos de 18

18-24

25-30

31-36

37-45

46-55

56 o mas

¿Quién fue el crack que te atendió hoy? \*  
(Nombre punto de venta)

Tu respuesta

¿Con cuál género te identificas? \*

Puro flow masculino

Aura femenina al 100

Esto no se etiqueta, se disfruta

Otro

¿En qué redes sociales ya estás conectado con el parche de Tacomas? \*

Instagram

¿A quién invitarías a pegarse la mejor comilona callejera en Tacomas? \*

A mi parcer/a del alma

A mi familia, pa' que vea que sí como bien

A mi crush, pa' ver si cae con un burrito

Solo, pa' qué compartir si el taco es mío

Otro: \_\_\_\_\_

¿Quieres que esos tacos lleguen hasta tu puerta?  
¿Rappi, Didi, paloma mensajera? Cuéntanos por dónde te gustaría pedir.

Tu respuesta

¿Cómo calificarías la relación precio-calidad de nuestros productos? \*

1 ☆

2 ☆

3 ☆

4 ☆

5 ☆

¿En qué redes sociales ya estás conectado con el parche de Tacomas? \*

Instagram

TikTok

Facebook

Ninguna todavía, pero me voy a pegar la pasada

¿Qué fue eso que te gustó y te hizo decir "uff, quiero probar Tacomas"? \*

Tu respuesta

¿Dónde quieres que abramos el próximo Tacomas? \*

Tu respuesta

¿Cómo conociste Tacomas? \*

Redes Sociales

Alguien me dijo "¡yaya que eso es una chimba!"

Estaba por ahí caminando y lo vi

Otro: \_\_\_\_\_

## Anexo B. Encuesta estudiantes Externado

### Encuesta Tacomas externado

joelfeliperm013@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

✉ No compartido

🔄

\* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Cuántos años tienes? \*

15-17

18-23

23-27

28-32

33-38

38-45

Más de 45

Cuando vas a probar algo nuevo, ¿qué es lo que no puede faltar?

Que sepa brutal

Que los ingredientes estén top

Que no me tumben con el precio

Que se vea bien

Que alguien de confianza me lo recomiende

Que tenga flow en redes

Tu nombre completo (pa' saber cómo llamarte) \*

Tu respuesta

¿A qué carrera estás dándole guerra? \*

Tu respuesta

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un buen burro? \*

\$15K - 17K

\$17K - 20K

\$20K - 25K

\$25K - 30K

Más de \$30K si está una chimba 🍌

Correo electrónico \*

Tu respuesta

¿Qué se te pasa por la cabeza cuando piensas en comida colombo-mexicana? \*

Tu respuesta

¿Cuál es tu top de comida rápida? (elige tus favs)

Burrito 🌯

Hamburguesa 🍔

Tacos 🌮

Pizza 🍕

Arepa 🍌

Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué tan seguido te antojas de comida rápida? \*

Casi nunca

Una vez al mes

Dos o tres veces al mes

Una vez por semana

Más de una vez a la semana 🤤

¿Por dónde te enteras de lugares nuevos o promociones?

No me entero frecuentemente

Instagram

TikTok

Por el parche

Carteles o volantes

WhatsApp

Un señor caminando con QR

Otro: \_\_\_\_\_

¿Ya conocías a Tacomas o hoy fue tu primer round? \*

Hoy será mi primer mordisco

Ya había oído

Me suena pero no había probado

Ya había probado

¿Por dónde te enteras de lugares nuevos o promociones? \*

No me entero frecuentemente

Instagram

TikTok

Por el parche

Carteles o volantes

WhatsApp

Un señor caminando con QR

Otro: \_\_\_\_\_

¿Algo más que nos quieras decir? Ideas, comentarios, indirectas o lo que sea... \*

Tu respuesta

docs.google.com

Enviar

Borrar formulario

## Anexo C. Análisis Financiero

PRODUCTOS	PRESENTACION g	PRECIO REF INI	PRECIO g	Q MES	TOTAL	INSUMOS	MO DIRECTA	MO INDIRECTA	INDIRECTOS	UTILIDAD	MARGEN	GASTOS	UTILIDAD	MARGEN
Came desmechada	500	\$ 27.668	\$ 55	2.142	59.263.785	45.556.679	655.088	636.834	7.315.217	5.099.967	8,6%	5.774.817	- 674.850	-1,1%
Pollo desmechado	500	\$ 19.110	\$ 38	2.231	42.634.410	32.291.061	753.871	458.139	5.262.572	3.868.766	9,1%	4.154.408	- 285.641	-0,7%
Mazorca	500	\$ 9.188	\$ 18	1.916	17.601.413	9.748.290	557.345	189.141	2.172.628	4.934.009	28,0%	1.715.127	3.218.882	18,3%
Pico de Gallo	500	\$ 8.663	\$ 17	2.502	21.670.110	7.706.177	1.006.548	232.862	2.674.847	10.049.677	46,4%	2.111.592	7.938.085	36,6%
Guacamole	500	\$ 10.868	\$ 22	2.933	31.878.725	18.421.284	3.716.325	342.561	3.934.946	5.463.609	17,1%	3.106.346	2.357.263	7,4%
Chorizo	312	\$ 10.710	\$ 34	580	6.211.800	5.444.112	831.858	66.750	766.753	- 897.673	-14,5%	605.294	- 1.502.967	-24,2%
Chorizo de la casa	500	\$ 22.630	\$ 45	29	660.796	296.686	332.743	7.101	81.565	- 57.300	-8,7%	64.390	- 121.689	-18,4%
Salsa de la casa	4000	\$ 39.060	\$ 10	540	21.100.212	6.146.855	565.663	226.738	2.604.502	11.556.454	54,8%	2.056.059	9.500.395	45,0%
Salsa de cilantro	4000	\$ 29.925	\$ 7	12	371.070	225.749	66.757	3.987	45.803	28.774	7,8%	36.158	- 7.385	-2,0%
Platanitos	500	\$ 6.248	\$ 12	30	188.675	68.556	207.964	2.027	23.289	- 113.162	-60,0%	18.385	- 131.547	-69,7%
Frijolitos negros	500	\$ 4.373	\$ 9	11	49.855	22.858	34.314	536	6.154	- 14.007	-28,1%	4.858	- 18.865	-37,8%
Quinua	500	\$ 6.825	\$ 14	3	23.205	29.671	56.566	249	2.864	- 66.146	-285,1%	2.261	- 68.407	-294,8%
Frijol refrito	500	\$ 7.140	\$ 14	6	42.840	24.336	49.911	460	5.288	- 37.156	-86,7%	4.174	- 41.331	-96,5%
Cebolletas asada	500	\$ 4.410	\$ 9	5	19.845	9.963	22.876	213	2.450	- 15.657	-78,9%	1.934	- 17.591	-88,6%
Champiñones en salsa	250	\$ 10.500	\$ 42	5	47.250	49.828	66.549	508	5.832	- 75.467	-159,7%	4.604	- 80.071	-169,5%
salsa de champiñones	250	\$ 10.500	\$ 42	3	31.500	33.219	66.549	338	3.888	- 72.494	-230,1%	3.069	- 75.564	-239,9%
<b>SUBTOTAL</b>					<b>201.795.490</b>	<b>126.075.326</b>	<b>8.990.927</b>	<b>2.168.445</b>	<b>24.908.596</b>	<b>39.652.195</b>	<b>19,6%</b>	<b>19.663.477</b>	<b>19.988.718</b>	<b>9,9%</b>
Comercializacion					210.757.920	187.368.494				23.389.426	11,1%	20.536.799	2.852.626	1,4%
<b>TOTAL</b>					<b>412.553.410</b>	<b>313.443.820</b>	<b>8.990.927</b>	<b>2.168.445</b>	<b>24.908.596</b>	<b>63.041.621</b>	<b>15,3%</b>	<b>40.200.276</b>	<b>22.841.344</b>	<b>5,5%</b>
FACTOR PRECIOS	105,0%													
FACTOR VOLUMEN	1,2													
Ticket promedio	\$ 18.000	\$ 18.000	18000											
Numero de ventas diarias	60	\$ 70	\$ 80											
diaria	\$ 1.080.000	\$ 1.260.000	\$ 1.440.000											
semanal	\$ 6.480.000	\$ 7.560.000	\$ 8.640.000											
menual	\$ 25.920.000	\$ 30.844.800	\$ 36.705.312											

Concepto	Mes 1 (agosto)	Mes 6 (marzo)	Mes 12 (noviembre)	Total Año 1
Ventas (ingresos brutos)	\$ 25.920.000	\$ 30.844.800	\$ 36.705.312	\$ 263.764.512
Costo de Ventas (40% ingresos)	\$ 10.368.000	\$ 12.337.920	\$ 14.682.125	\$ 105.505.805
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 15.552.000</b>	<b>\$ 18.506.880</b>	<b>\$ 22.023.187</b>	<b>\$ 158.258.707</b>
Gastos de Personal	\$ 4.860.000	\$ 4.860.000	\$ 4.860.000	\$ 58.320.000
Arriendo/Concesión	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Servicios Públicos (Luz, etc.)	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Marketing y Otros Gastos Op.	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
<b>Gastos Operativos Totales</b>	<b>\$ 6.860.000</b>	<b>\$ 6.860.000</b>	<b>\$ 6.860.000</b>	<b>\$ 82.320.000</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 8.692.000</b>	<b>\$ 11.646.880</b>	<b>\$ 15.163.187</b>	<b>\$ 75.938.707</b>
Depreciación/Amortización	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 8.492.000</b>	<b>\$ 11.446.880</b>	<b>\$ 14.963.187</b>	<b>\$ 73.538.707</b>
Impuesto de renta (30%)	\$ 2.547.600	\$ 3.434.064	\$ 4.488.956	\$ 22.061.612
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 5.944.400</b>	<b>\$ 8.012.816</b>	<b>\$ 10.474.231</b>	<b>\$ 51.477.095</b>



## Anexo D. Estado Situación Financiera

## Rsumen Estado de Situación Financiera

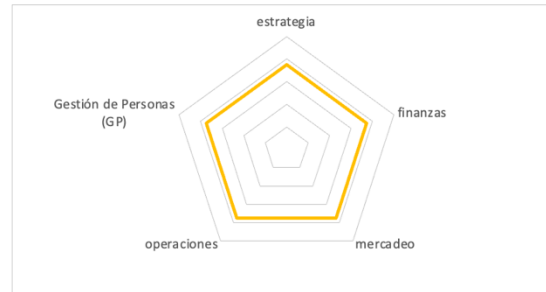
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y Equivalente a Efectivo		-
Cuentas comerciales X Cobrar		7.294.210
Inventario		34.533.350
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>41.827.560</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Maquinaria y Equipo		95.700.000
Muebles y Enseres		7.200.000
Muebles de Oficina		16.560.000
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>119.460.000</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>161.287.560</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Otros Pasivos no Financieros -Impuestos		3.690.000
Cuentas Comerciales x Pagar		25.870.000
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>29.560.000</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Otros pasivos Financieros		35.000.000
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>35.000.000</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>64.560.000</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social		65.863.774
Utilidad del ejercicio		30.863.786
Utilidad ejercicio anterior		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>96.727.560</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>161.287.560</b>

## Anexo E. Análisis Empresarial

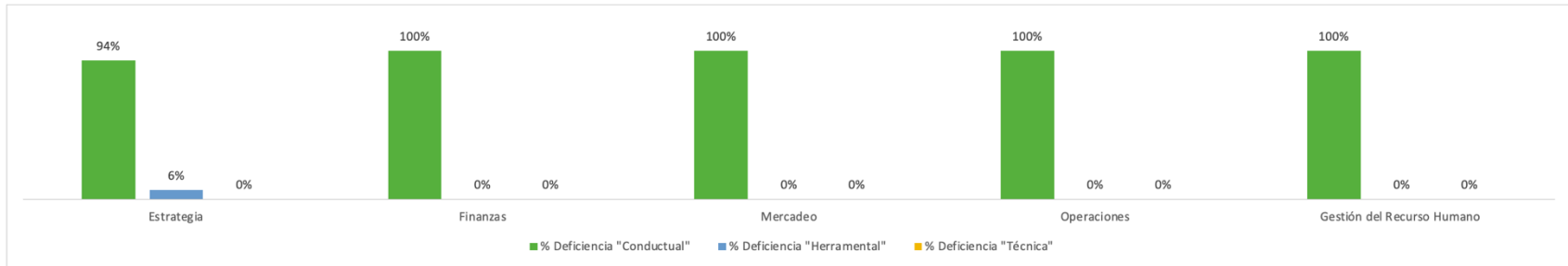
**Puntuación actual**



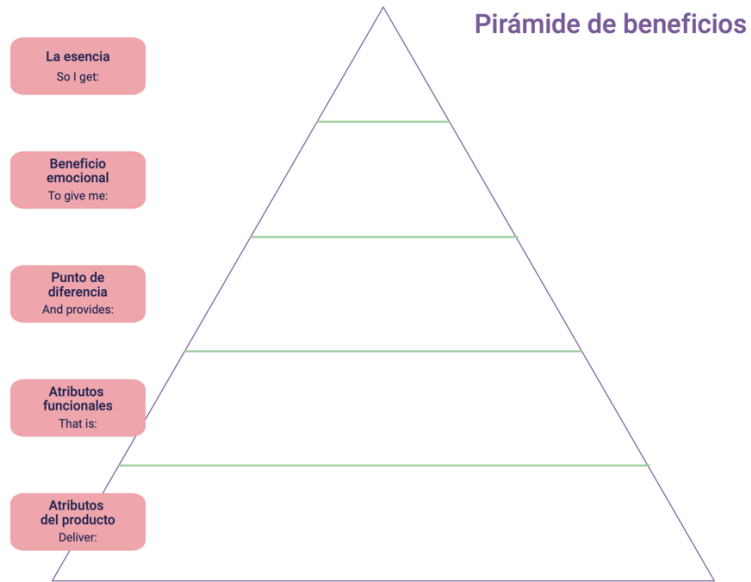
**Se busca marcar**



**Actual y deseada**



## Anexo F. Análisis Cultura Organizacional



 Si tu marca fuera una <b>TEXTURA</b> , ¿Cuál sería?	 Si tu marca fuera un <b>COLOR</b> , ¿Cuál sería?	 <b>Si tu marca fuera una PERSONA,</b> ¿Cuál sería?	 Si tu marca fuera un <b>ANIMAL</b> , ¿Cuál sería?
 Si tu marca fuera un <b>SABOR</b> , ¿Cuál sería?	 Si tu marca fuera un <b>CARRO</b> , ¿Cuál sería?	 Si tu marca fuera una <b>PELÍCULA</b> , ¿Cuál sería?	 Si tu marca fuera un <b>JUEGO</b> , ¿Cuál sería?