

# Modelo de Negocio en la categoría de Comida Saludable en la ciudad de Bucaramanga

*Francy Lizethe Martínez Cruz<sup>1</sup>  
Gustavo Adolfo Moreno Jerez<sup>2</sup>*

## Resumen

El presente trabajo es un estudio que tiene como objetivo proponer un modelo de negocio en la categoría de Comida Saludable en la ciudad de Bucaramanga, en el cual se concrete una solución a una necesidad que hoy día es tendencia mundial; como lo es alimentarse sanamente.

Con este propósito, se identifican posibles oportunidades de mejora e innovación y lo que pueden aportar distintos modelos de negocio, que permita a los dueños de establecimientos existentes o emergentes conocer el perfil del consumidor, las mejores prácticas en otros modelos de negocio y estrategias que aumenten las posibilidades de éxito en el sector.

A través de encuestas para identificar las características del mercado se llega a una determinación de la demanda potencial y de la demanda objetivo, con la cual se desarrollan las variables del proyecto en cuanto a los diseños administrativos y operativos.

Los resultados demuestran que se puede llegar a valores positivo financieramente y que hay posibilidades para obtener un flujo de caja favorable para el crecimiento y la continua mejora e innovación

**Palabras claves:** Canvas, emprendimiento, evaluación de proyectos

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación científica y tecnológica

## 1. Situación Problema

La Salud en el mundo como en Colombia se mide a través de diferentes indicadores. Uno de ellos es el sobrepeso. En Colombia, 1 de cada 2 colombianos presenta sobrepeso, según la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional (ENSIN) del 2010. El porcentaje de colombianos con exceso de peso ha incrementado en 5.3 puntos desde el 2005 y la mayor prevalencia de exceso de peso se presenta en el área urbana. Como resultado de esta situación se evidencia que los consumidores son cada vez más conscientes del impacto que tienen los hábitos alimenticios sobre la salud, lo que ha generado un incremento en la demanda de alimentos saludables y en la oferta de restaurantes y productos en esta categoría.

En el Área Metropolitana de Bucaramanga la oferta de negocios en el sector de los restaurantes ha venido creciendo en los últimos 10 años, aportando a la economía local 51 mil millones de pesos en activos. Sin embargo, de acuerdo con las cifras de la Cámara de Comercio, esta actividad

---

<sup>1</sup> Ingeniera Química. Universidad Industrial de Santander. francym@gmail.com.

<sup>2</sup> Comunicador Social. Universidad Autónoma de Bucaramanga. gusmo19@gmail.com.

presenta una alta tasa de renovación con una alto porcentaje de entrada y salida de empresas (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2016). Por ejemplo, en promedio entre los años 2015 y 2016 se registraron 585 nuevas empresas en el sector y la cancelación de empresas en este mismo periodo fue de 530 (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017). Con este panorama se hace necesario analizar los modelos de negocio existentes en esta categoría y proponer nuevas estrategias que permitan avanzar en las siguientes etapas del ciclo de vida, contribuyendo de esta manera a la creación de una cultura de alimentación saludable en Bucaramanga.

Teniendo en cuenta estos datos, se crea la necesidad de valorar la posibilidad de un modelo de negocio que responda con efectividad al mercado. Para esto se propone inicialmente la utilización de nuevos enfoques de herramientas.

Una de las herramientas más utilizadas para desarrollar un modelo de negocios es el *Lean Canvas*. En el trabajo de investigación realizado por Huchiyama y Julca (2016), utilizan esta herramienta para proponer el diseño de un modelo de negocio para comida saludable en la ciudad de Chiclayo.

Una vez analizada la información recopilada en la encuesta realizada, las tendencias de consumo y de negocio, se establecen las actividades a desarrollar. Entre ellas, la generación de la propuesta de valor, con la cual se pretende satisfacer las necesidades alimenticias de la población trabajadora de Chiclayo, a través de un servicio rápido, de calidad y un producto con alto valor nutricional, en un lugar fresco y limpio, práctico y accesible en todo momento y lugar, ya que el negocio que se presenta es la venta de comida saludable en camiones o “Food Trucks”, de reconocida tendencia en Inglaterra y fácilmente identificables.

En este orden, siguen los planes de acción, a partir de cuales se describen y analizan los aspectos técnicos (procesos de producción, compras), administrativos (organización, manuales y funciones del personal) y financieros (inversión, estimación de ventas, costos, gastos, financiamiento y viabilidad).

La investigación permite observar que no solo basta con una idea de negocio y el espíritu emprendedor, sino que es relevante tener en cuenta los aspectos de mercado, organizacionales, operacionales y financieros para poner un negocio en marcha, ya que cada una de estas actividades permite conocer el mercado, las capacidades de la empresa, las acciones a tomar, sus procesos y cómo va a solventar su creación y la puesta en el mercado de un nuevo producto.

Un segmento de mercado que han observado Gallego y Espinosa (2013), es la población que presenta patologías relacionadas con enfermedades cardiovasculares, como la hipertensión y la diabetes mellitus, en Santiago de Cali, el cual se presenta como oportunidad para la creación de un negocio que ofrezca comidas saludables y especial a estas personas.

Para la realización del estudio de mercado, los autores emplean como instrumento de recolección una encuesta, con la cual es posible conocer el nivel de aceptación del negocio, la importancia de la salud para la población objeto de estudio y el perfil del cliente.

Estas experiencias confirman la intención de este proyecto en “desarrollar una propuesta de modelo de negocio para la sostenibilidad de negocios en la categoría de comida saludable en

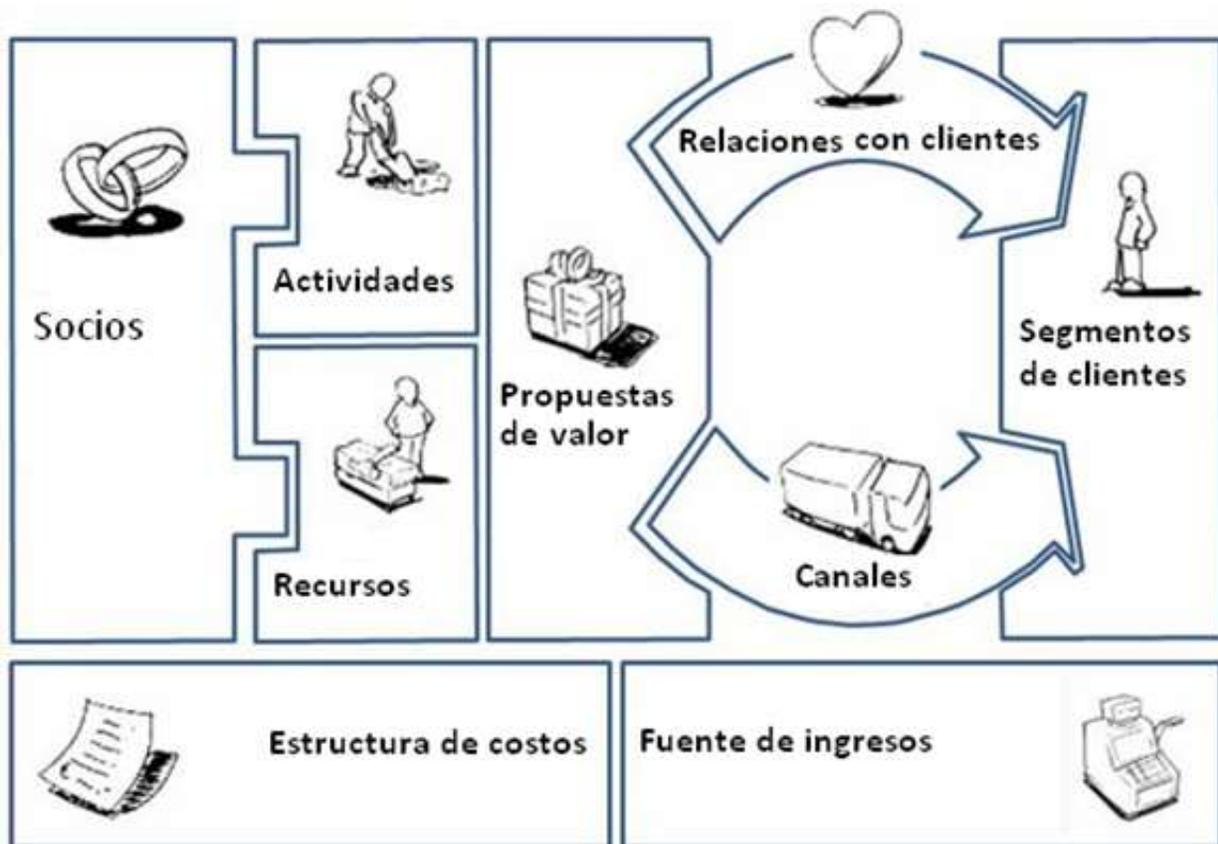
Bucaramanga.”. Propuesta que debe contemplar las estrategias de desarrollo coherentes con los vacíos de mercado que aún no se han suplido.

## 2. Modelo de negocio Canvas

Confirmado anteriormente que el modelo de negocio Canvas surge como una respuesta a mejorar la efectividad de los negocios de emprendimiento, se hace una descripción para demostrar las fortalezas que lo catalogan de esta manera. El modelo de negocio comprende un lienzo donde se plasman los diferentes componentes de un negocio, es decir, se relacionan allí los aspectos organizacionales, administrativos y financieros de la empresa, lo que da una visión de qué se requiere, a quienes estará dirigido y cómo se hará, sin embargo es indispensable realizar un estudio de mercados y de marketing a fin de establecer las diferentes estrategias que empleará la nueva empresa.

Para Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo establece las bases sobre las cuales la empresa crea y capta valor, su desarrollo implicará conocimiento del mercado, de la misma empresa, de los clientes potenciales y del producto, de esta forma al identificar las problemáticas se conocerá el segmento de mercado y luego se desarrollarán el resto de los componentes.

En resumen, el modelo permite plantear las acciones a realizar, una vez se establezca la solución (propuesta de valor), y se estructuren los recursos y medios que utilizará el emprendedor para hacer llegar el producto al cliente, sin embargo, es recomendable lograr un plan de negocio, con el cual se pueda estructurar una serie de pasos a desarrollar para llevar la idea a la realidad.



**Figura 1.** Modelo de Negocio Canvas “Bussiness Model Canvas”

**Fuente:** Garavito et al. (2011)

|

El principal componente es la propuesta de valor, es decir, cómo generar valor para los clientes, cómo diferenciarse, que tan novedoso e innovador es el producto o servicio que se piensa ofrecer, o la mejora en el rendimiento de elaboración del producto.

El segmento de mercado comprende el grupo de clientes, qué tipo de relación se tiene con ellos, es necesario destacar cuántos segmentos de mercado hay ya que pueden existir varios con necesidades ligeramente diferentes, y elegir uno de ellos.

Ash Maurya presenta una versión mejorada de este lienzo, en su libro *Running Lean*, en el cual presenta los mismos 9 componentes del lienzo (figura 2), recomendable para nuevos negocios “Start Up”, en donde es necesario tener en cuenta la actualidad del mercado y específicamente las necesidades del cliente como prioridad para desarrollar la idea de negocio.

Aunque los componentes son los mismos, Maurya (2012), recomienda dar inicio a los puntos 1 y 2, en el que se identifican las problemáticas existentes, definiendo con ello el segmento de mercado que atenderá el nuevo negocio, para posteriormente dar cabida a la propuesta de valor.

El resto de componentes deben responder las siguientes preguntas:

Canales: ¿Cómo se comunica la empresa para entregar valor al segmento de mercado (clientes)?

Actividades clave: ¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione?

Asociaciones clave: ¿Qué tipo de socios se requiere?



**Figura 2.** Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para Startups.

Fuente: Mockerberg (2012)

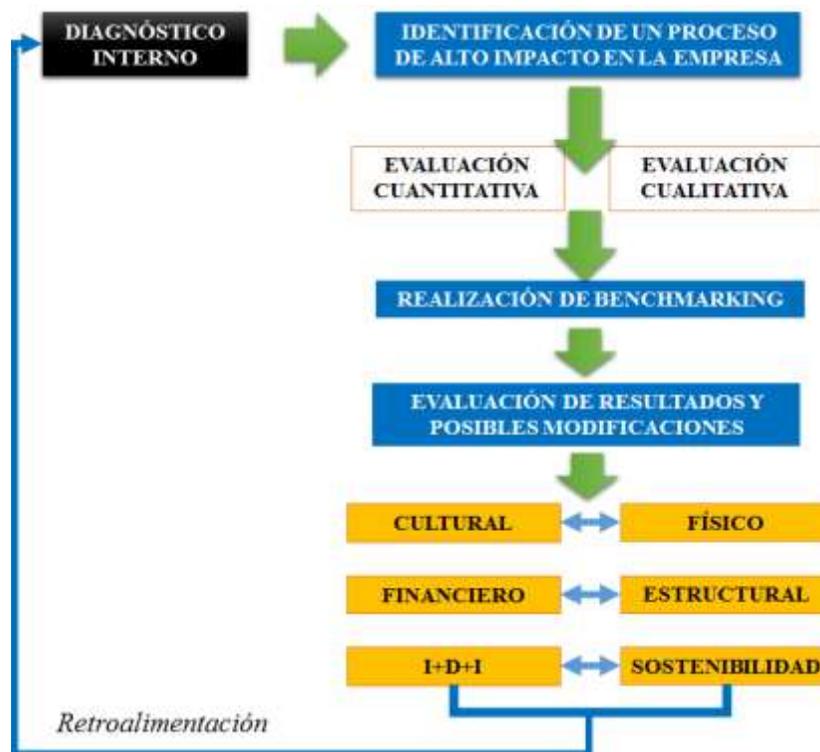
En resumen, el modelo permite variaciones, es adaptable al emprendedor, el negocio, la idea, producto o servicio.

### Métodos

Para lograr el propósito se plantea alcanzar un estudio de tipo mixto, es decir que se fortalece tanto del uso de métodos cualitativos como cuantitativos. Su alcance es descriptivo, y concentrado en las variables: demográficas, sectoriales, económicos, factores críticos de éxito y sostenibilidad.

Según Palma (2013), los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 92), es decir, recopilar información de manera independiente o conjunta sobre las variables de estudio, sin indicar su relación.

Para la presente investigación se pretende conocer cómo las empresas existentes en la ciudad de Bucaramanga, nacionales o extranjeras, se sostienen, analizando los aspectos como estrategias aplicadas, formas de trabajo estructura cultura organizacional, procesos, metas y tamaños, al igual que conocer las tendencias de consumo en la población, específicamente en comida saludable.



**Figura 3.** Aspectos metodológicos del Benchmarking

Fuente: (Garavito, Suárez, Castellanos, & Rojas, 2001)

El estudio mixto según Creswell, entre otros autores, permite al investigador establecer tendencias (cuantitativo) y obtener conocimientos profundos (cualitativo) sobre el problema o fenómeno de estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 536)

El método de investigación mixto permite recopilar tanto datos numéricos (cuantitativos) como analizar el por qué (cualitativo), por lo que la selección de este tipo de investigación y su enfoque en este caso, permite conocer tanto la población y su tendencia de consumo, como diferentes aspectos del entorno donde participará la nueva empresa.

En el caso de las empresas, se aplica la metodología Benchmarking, a aquellas empresas líderes en la ciudad de Bucaramanga.

Esta metodología parte del análisis interno de las empresas reconocidas como líderes en el mercado de Bucaramanga, se identifican las fortalezas de las organizaciones, se evalúan los resultados y se establecen las mejoras que deben adoptarse en cada una de sus áreas.

La metodología Benchmarking es aplicable en este caso, ya que este comprende un proceso sistemático y continuo que permite evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las empresas ubicadas en la ciudad de Bucaramanga. (Escribano, Fuentes, & Alcaraz, 2014, p. 88).

Son objetivos específicos de la investigación de mercados: i) Caracterizar demográficamente al mercado objetivo interesado en comida saludable; ii) Determinar la frecuencia de consumo de

comida al mes, de frutas, verduras y carnes; iii) Determinar la receptividad de los clientes hacia una nueva propuesta de comida saludable.

La población objetivo la constituyen los habitantes de la ciudad de Bucaramanga, que según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), corresponde a 389.250 habitantes en el año 2017, y más específicamente las personas pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6, los cuales según el Plan de Ordenamiento Territorial Bucaramanga 2013-2027 corresponde a un 43,46% del total de la población, es decir 169.168 personas.

De esta cifra, las comunas 12 (sector Cabecera del Llano) y la comuna 13 (Oriental), representan un 18,83% del total poblacional, es decir 31.854 personas.

Para el cálculo de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

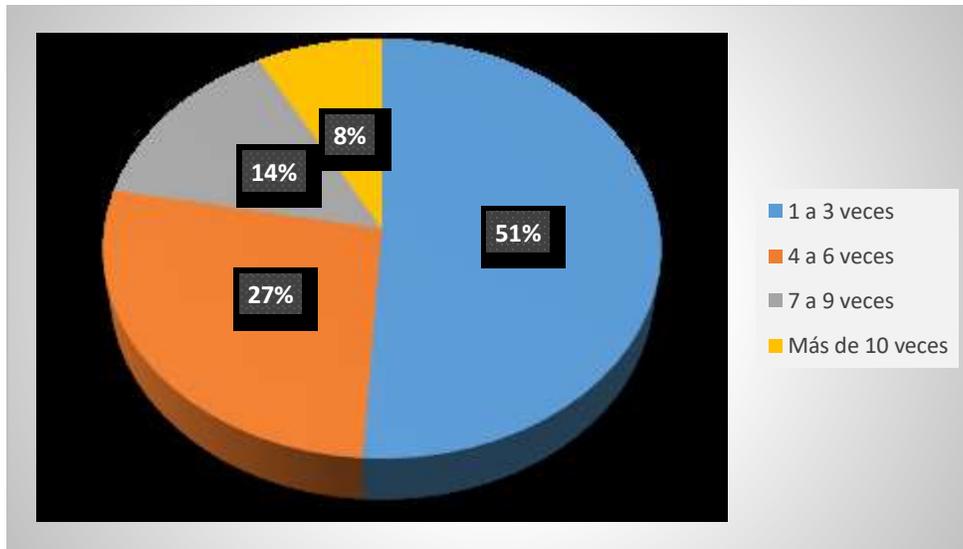
### **3. Análisis de Datos**

Uno de los objetivos específicos es analizar la viabilidad del mercado para la sostenibilidad de los negocios en la categoría de comida saludable en Bucaramanga.

Son objetivos específicos de la investigación de mercados: i) Caracterizar demográficamente al mercado objetivo interesado en comida saludable. ii) Determinar la frecuencia de consumo de comida al mes, de frutas, verduras y carnes, iii) Determinar la receptividad de los clientes hacia una nueva propuesta de comida saludable, iv) Identificar los factores más importantes que consideran los clientes al elegir un tipo de comida, v) Determinar la ubicación preferida por los clientes, según sitios propuestos en la ciudad de Bucaramanga.

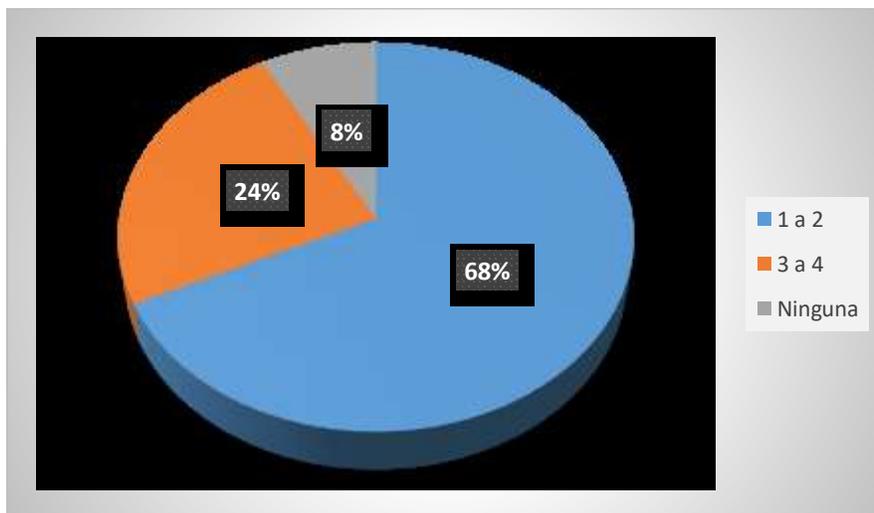
La información se recopiló de un trabajo de campo que consultó a 194 personas.

La encuesta se aplicó a este número de personas, 194 mujeres y hombres, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6; y residentes en las comunas 12 (Cabecera del Llano) y comuna 13 (Oriental), a la cual pertenecen barrios como Álvarez, Prado, San Alonso, entre otros.



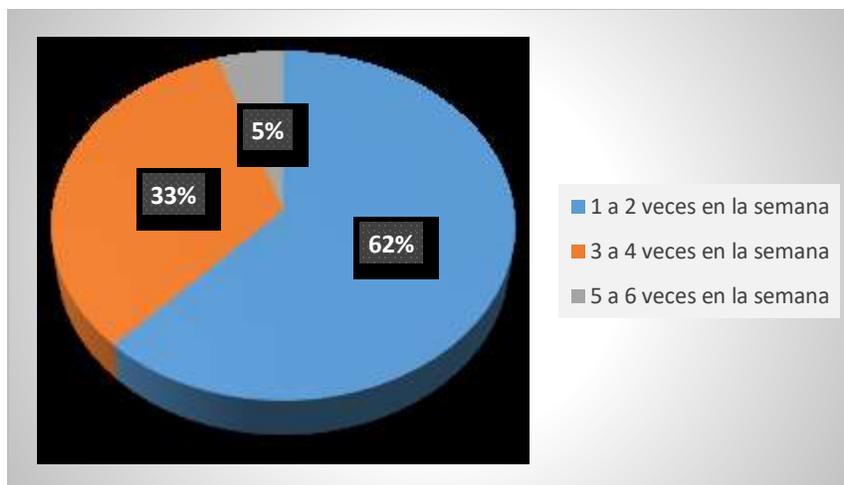
**Figura 4.** Frecuencia promedio con que visita restaurantes en el mes  
Fuente: Los autores

Un 51% de los consultados visita 1 o 3 veces por mes a los restaurantes; mientras un 27% acostumbra hacerlo de 4 a 6 veces en el mes; solo un 8% acostumbra a ir más de 10 veces al mes. Según lo anterior, un 78% de los consultados tiene por costumbre visitar restaurantes entre 1 y 6 veces mensuales, lo cual es un buen indicador para el negocio de comida saludable.



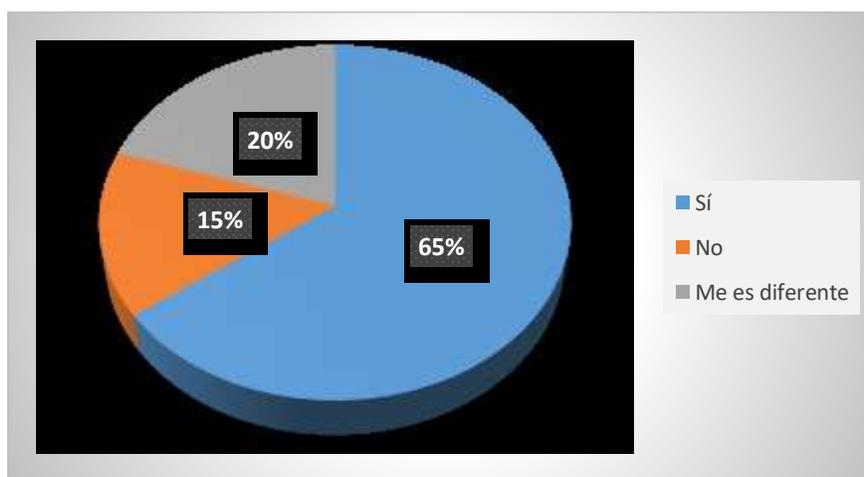
**Figura 5.** Qué cantidad de frutas y verduras consume diariamente en promedio  
Fuente: Los autores

El consumo de frutas y verduras es una costumbre alimenticia muy común entre los consultados; un 92% de ellos lo hacen; solo un 8% no acostumbra en su dieta el consumo de frutas y verduras, de lo cual se infiere que se consumen alimentos reconocidos como saludables.



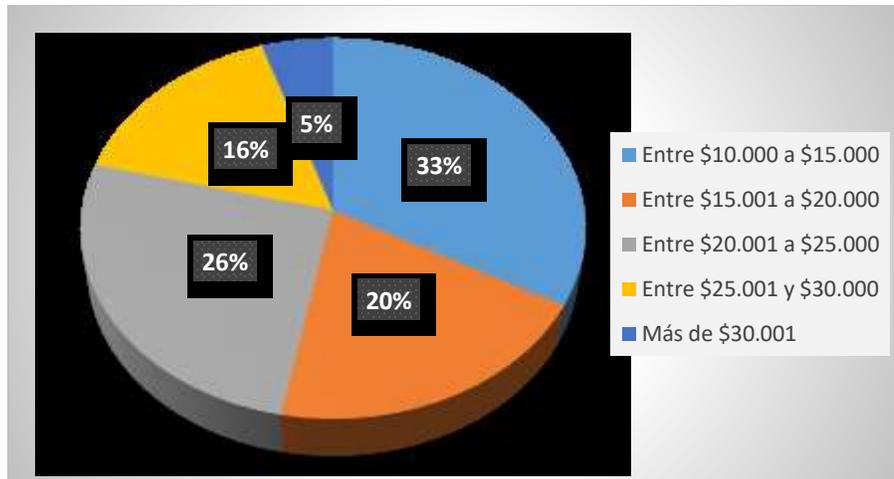
**Figura 6.** Con qué periodicidad consume carnes blancas y pescado  
Fuente: Los autores

Un 62% de los consultados manifiesta consumir carnes blancas y pescado entre 1 y 2 veces por semana; mientras un 33%, acostumbra a hacerlo de 3 a 4 veces semanales. De lo anterior se deduce que dentro del estilo de vida de los consultados, estos alimentos son de frecuente consumo asociado a nutrición saludable.



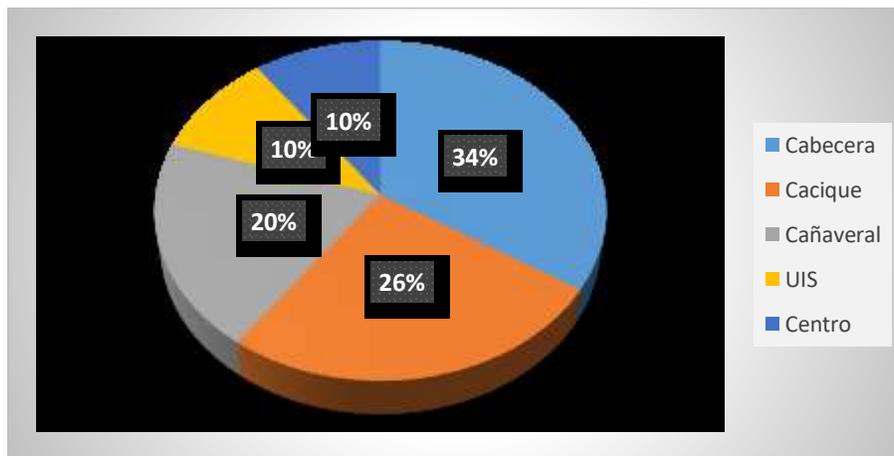
**Figura 7.** Le gustaría que existiera una nueva propuesta de comida saludable en la ciudad  
Fuente: Los autores

A un 65% de los encuestados le gustaría contar con una nueva propuesta de comida saludable en la ciudad, lo cual evidencia la existencia de una demanda que puede estar insatisfecha con su proveedor actual o tiene interés por un tipo de comida más innovadora o novedosa, respecto a lo que se le ofrece en la actualidad.



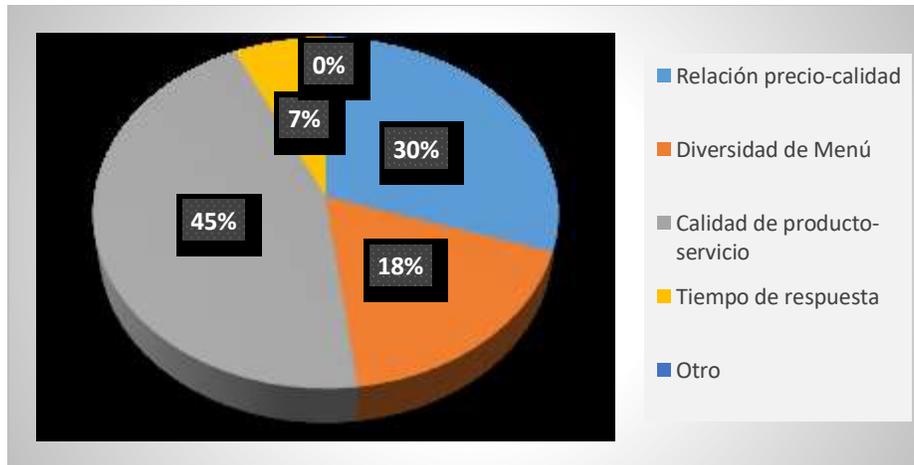
**Figura 8.** Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú de comida saludable  
Fuente: Los autores

Un 53% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$10.000 y \$20.000 por un menú de comida saludable; uno de cada cuatro pagaría entre \$20.000 y \$25.000 y solo un 21% de las personas pagarían más de \$25.000 por este tipo de comida. Se deduce que tendría que ofrecer un menú no costoso, para que pueda ser accesible a más clientes.



**Figura 9.** En relación a la ubicación, en qué sector de Bucaramanga, le gustaría que estuviera ubicado el restaurante  
Fuente: Los autores

El sector preferido para la ubicación del restaurante es Cabecera del Llano, así lo expresa un 34% de los encuestados; le siguen el sector Cacique (26%); Cañaveral con un 20%. En estos sectores existe gran afluencia de personas y son centros multifuncionales como nuevos polos comerciales, desplazando al centro, como tradicional centro de negocios.



**Figura 10.** Qué factor considera más importante a la hora de solicitar un servicio de comida  
Fuente: Los autores

El factor más valorado por los encuestados es calidad de producto y servicio, preferido por un 45% de las personas; le sigue la relación precio-calidad con un 30% diversidad de menú valorado por un 18% de las personas.

Como conclusiones más relevantes del estudio de mercado se tienen: un 78% de los consultados visitan entre 1 a 6 veces al mes un restaurante; a un 65% de los consultados le gustaría contar con una propuesta nueva en comida saludable; un 53% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$10.000 y \$20.000 por una comida; la ubicación preferida del restaurante sería Cabecera del Llano con un 34% de las preferencias; el factor que más se valora al escoger un restaurante es la relación calidad de producto (45%) y servicio; y luego la relación precio y calidad (30%).

#### 4. Discusión

En primera medida se debe discutir si el proyecto permite superar los costos de capital.

**Tabla 1.** Costo de Capital

Concepto	Monto	Participación	Tasa EA*	Tasa EADI**	Costo de Capital= Participación*EAD
Pasivo	\$ 66.787.468	84,77%	26,68%	17,88%	15,15%
Patrimonio	\$ 12.000.000	15,23%	28,00%	28,00%	4,26%
	\$ 78.787.468		<b>Costo Capital Total</b>		<b>19,42%</b>

Fuente: Autores del Proyecto

Es un método para evaluar los proyectos de inversión a largo plazo para determinar si se cumple el objetivo básico financiero que consiste en maximizar la inversión. El Valor Presente Neto (VPN) permite determinar si la inversión incrementa o reduce la inversión inicial. Si el VPN es positivo entonces el proyecto tendrá una ganancia equivalente al VPN, si es negativo la

empresa reducirá su riqueza en el valor que arrojó el VPN, mientras que si es cero significa que no se obtendrán ni pérdidas ni ganancias. La estimación del VPN consiste en llevar a valor presente los flujos de caja proyectados generados por el proyecto a una tasa de descuento determinada. A continuación se estima la tasa de descuento o costo de capital para posteriormente evaluar el VPN.

**Tabla 2. Valor Presente Neto**

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	(\$ 78.787.468)	\$ 72.696.822	\$ 46.872.794	\$ 46.097.666	\$ 50.518.470	\$ 106.433.342
Flujo de Caja						
Descontado	(\$ 78.787.468)	\$ 60.876.121	\$ 32.868.806	\$ 27.069.084	\$ 24.841.417	\$ 43.826.362
VPN	\$ 110.694.323					

Fuente: Autores del Proyecto

El Valor Presente Neto es mayor que cero, indicando que el proyecto es factible, además brinda información acerca de las ganancias que se espera tener por encima de la inversión inicial, que para el restaurante de comida saludable se obtendrían \$110.694.323 de ganancias.

### *Tasa Interna de Retorno*

Al igual que el VPN, la Tasa Interna de Retorno también se usa para evaluar la factibilidad de un proyecto, pero esta brinda además una estimación de la rentabilidad del proyecto.

**Tabla 3. Tasa Interna de Retorno**

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	(\$ 78.787.468)	\$ 72.696.822	\$ 46.872.794	\$ 46.097.666	\$ 50.518.470	\$ 106.433.342
TIR	73,34%					

Fuente: Autores del proyecto

La TIR es mayor a la tasa de descuento o costo de capital, por tanto se acepta que el proyecto es factible, y que además tiene capacidad de generar una rentabilidad del 73,34% Efectivo Anual.

### *Análisis DOFA*

Se puede hacer un análisis de la situación del restaurante por medio de la matriz DOFA. Por otra parte, se tiene que hacer la comparación objetiva entre la empresa y la competencia para determinar fortalezas y debilidades, y hacer una exploración del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

#### Debilidades

- Dar a conocer la marca y su posicionamiento.

- Incertidumbre financiera ya que no se conoce el restaurante.
- No todas las personas gustan de éste tipos de comida y por ende serán resistentes a visitar

el restaurante.

- No contar con experiencia en el negocio de restaurantes

#### Oportunidades

- Aumento de las ventas del sector gastronómico.
- La costumbre en auge de salir a comer fuera de casa en la población bumanguesa.
- No hay en el sector un restaurante de comida gourmet propiamente
- Tendencia por las personas por salir de la casa, a comer en restaurantes nuevos.
- Diversificación de productos, sin perder el sabor característico
- Número de personas que están interesadas en mejorar su estilo de alimentación está en

crecimiento

#### Fortalezas

- Precios accesibles para los segmentos de la población.
- Alto grado en la calidad de los platos
- Alto grado en la calidad del servicio.
- Productos aptos para todo tipo de consumidor
- Innovación en platos y métodos de preparación.

#### Amenazas

- El número de restaurantes nuevos que cada día están abriendo sus puertas.
- Vulnerabilidad ante grandes competidores.
- Personas que prefieren otro tipo de comida.

## *Estrategias*

### Estrategia FO

- Asegurar que el personal encargado de la cocina tenga conocimientos en comida saludable y su misión sea crear platos saludables sin perder el sabor
- Capacitar al personal en nutrición y comida saludable. Conocimiento de ingredientes locales que maximicen el sabor y contenido nutricional
- Utilizar productos que estén en cosecha para diversificar la carta, presentando a través de la recomendación del día platos innovadores
- Elaborar un plan de medios que nos permita ser un referente en temas saludables y estar en tendencia en los principales medios digitales y ATL

### Estrategia FA

- Poner en marcha las estrategias de marketing, con el fin de contrarrestar la competencia y así mejorar la posición del restaurante gourmet en el mercado
- Reinventarnos con la cartas periódicamente usando las estaciones del año para variar el menú y dar una experiencia diferencial a los clientes
- Destacar los beneficios asociados a los ingredientes utilizados en nuestras recetas a través de medios audiovisuales en el local y las redes sociales

### Estrategias DO

- Implementar una estrategia de eficiencia en costos, a través de la optimización de recursos.
- Uso de ingredientes locales con alto contenido nutricional que permitan tener platos saludables a un menor costo
- Buscar alianzas con proveedores locales de cultivos orgánicos

### Estrategias DA

- Establecer un programa de I+D básico para facilitar el conocimiento del mercado y los competidores, así como de nuevas tendencias y gustos de los clientes.

- Ofrecer los productos con la mejor calidad, de forma que los clientes confíen plenamente en el restaurante y disfruten su experiencia.
- Fortalecimiento de identidad mediante posicionamiento de marca, haciendo presencia en eventos y espacios que promuevan la vida saludable.

## 5. Conclusiones

Se ha determinado que el mercado de comidas tiene un nicho de consumidores que se destacan por su interés en consumir productos que conserven su Salud. Aunque hay una oferta ya establecida para este nicho, aquí se presentó un estudio que determinó las características que no han sido formuladas en un modelo de negocio y que se consideran responden de manera directa a la real demanda.

En ocasiones, muchos estudios se hacen para abordar un mercado pero en este resultado satisfactorio la técnica aplicada Canvas. Con ella se logró encontrar factores diferenciadores que generan un modelo de negocio considerado acertado para los requerimientos del mercado.

Desde las características técnicas, el proyecto logró encontrar los elementos requeridos para que el modelo sea operativamente viable e implementable.

Las características financieras demuestran que se logra encontrar un costo de capital que puede ser superado por la rentabilidad mínima esperada con valores de VPN positivos que reflejan incluso un mayor valor esperado con respecto a este costo de capital.

## Bibliografía

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2017). Compite 360 – Reporte Sectorial Actividad Económica Restaurantes

Escribano, G., Fuentes, M., & Alcaraz, J. (2014). Políticas de marketing. Ediciones Paraninfo, SA.

Gallego, A. y Espinosa, J. H. (24 de mayo de 2013). Investigación de la viabilidad de un restaurante que satisfaga la dieta para personas con hipertensión arterial y/o diabetes mellitus. Trabajo de Grado para Administrador de Empresas, Universidad ICESI. Recuperado de [http://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/76534/1/investigacion\\_viabilidad\\_restaurante.pdf](http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76534/1/investigacion_viabilidad_restaurante.pdf)

Garavito, S., Suárez, E., Castellanos, O., & Rojas, J. (junio de 2001). Desarrollo conceptual del Benchmarking y consideraciones de aplicación práctica. Caso: Empresas con procesos biotecnológicos. Innovar, Revista de Ciencias Administrativa y Sociales No. 17. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 28 de junio de 2017, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/26642/1/24259-100857-1-PB.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6a. Ed.). México: Mc Graw-Hill.

Huchiyama, M. y Julca, V. M. (2016). Diseño y propuesta de un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/725/1/TL\\_HuchiyanaRuizMaricarmen\\_JulcaHernandezVannia.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/725/1/TL_HuchiyanaRuizMaricarmen_JulcaHernandezVannia.pdf)

Monckeberg, F. (2012). La sal es indispensable para la vida, pero cuánta? En: Revista chilena de nutrición vol.39, No.4. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-75182012000400013](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182012000400013)

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (s.f.). Generación de modelos de negocio. Deusto. 285p. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Palma, J. (2013). Plan de Negocios: Empresa de Jugos Naturales (bar de jugos). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina. Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5615/tesis-cs-ec-palma.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5615/tesis-cs-ec-palma.pdf)