



Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración de Empresas

PROVEEAPP

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Julián Leonardo Gutiérrez Carrillo  
Duber Octavio Mora León  
Néstor Santiago Castro Triviño

Bogotá, D.C. 13 de septiembre de 2023.



Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración

PROVEEAPP

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Julián Leonardo Gutiérrez Carrillo  
Duber Octavio Mora León  
Néstor Santiago Castro Triviño

Bajo la dirección de:

Alejandro Burbano

Bogotá, D.C. 13 de septiembre de 2023.

## Tabla de contenido

Agradecimientos .....	5
Declaración de originalidad y autonomía .....	6
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	8
Lista de figuras.....	9
Lista de tablas .....	10
Resumen ejecutivo .....	11
Abstract .....	13
1. Introducción .....	14
2. Concepto de negocio.....	19
2.1 Descripción de la idea de negocio.....	19
2.2 Portafolio de productos y/o servicios .....	23
2.3 Fuentes de ingresos .....	33
2.4 Portafolio de clientes.....	34
2.4.1 Tamaño mercado .....	34
2.4.2 Segmentación del mercado.....	34
2.4.3 Target.....	35
2.4.4 Perfilamiento del cliente.....	35
2.4.5 Buyer personal.....	35
2.5 Posicionamiento en el mercado.....	37
3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento.....	38
3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional).....	41
3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento.....	41
3.4 Procesos de negocio .....	42
3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento .....	43
4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento.....	44
4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento .....	44
4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento .....	46
4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento.....	46
4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento.....	47

4.5 Plan financiero del emprendimiento .....	49
5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés .....	52
5.1 Estrategia de marca (Branding).....	52
5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento .....	54
5.3 Proceso de ventas y servicios .....	55
5.4 Plan de mercadeo .....	56
5.4.1 Investigación de mercado .....	56
5.4.2 Barreras de entrada .....	57
5.4.3 Amenazas y oportunidades .....	58
5.4.4 Competidores claves.....	59
5.4.5 Precios .....	61
5.4.6 Canales de distribución.....	63
5.5 Red de contactos.....	64
Bibliografía .....	65
ANEXO A .....	68
Encuestas de restaurantes .....	68
ANEXO B .....	77
ANEXO C .....	79
Premisas proyección financiera .....	79
PREMISAS DE PROYECCIÓN FINANCIERA VARIABLES	
MACROECONOMICAS: .....	80
INGRESOS: .....	82
COSTOS: .....	84
ANEXO D .....	88
Modelo Financiero.....	88

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestras familias por todo el apoyo y acompañamiento en este proceso, a nuestro tutor y profesores de maestría que nos brindaron las herramientas conceptuales necesarias para el desarrollo de este y a las personas que dispusieron de tiempo para el desarrollo de las entrevistas citadas.

Julián Leonardo Gutiérrez Carrillo  
Duber Octavio Mora León  
Néstor Santiago Castro Triviño

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi(nuestra) propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

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



Julián Leonardo Gutiérrez Carrillo



Duber Octavio Mora León



Néstor Santiago Castro Triviño

Firmado en Bogotá, D.C. el 13 de septiembre de 2023



### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

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



Julián Leonardo Gutiérrez Carrillo



Duber Octavio Mora León



Néstor Santiago Castro Triviño

Firmado en Bogotá, D.C. el 13 de septiembre de 2023

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> El supply chain inteligente .....	20
<b>Figura 2</b> Funcionamiento del prototipo y sus secuencias. ....	24
<b>Figura 3</b> Registro e ingreso al APP.....	24
<b>Figura 4</b> Registro al APP .....	25
<b>Figura 5</b> Interfaz principal .....	25
<b>Figura 6</b> Elaboración de recetas.....	26
<b>Figura 7</b> Creación de menus .....	26
<b>Figura 8</b> Planificación de menus.....	27
<b>Figura 9</b> Estimación de cantidades requeridas y costos de compra.....	27
<b>Figura 10</b> Reporte proveedores aliados .....	31
<b>Figura 11</b> Fuentes de ingresos .....	33
<b>Figura 12</b> Plano oficina.....	45
<b>Figura 13</b> Distribución aportes socios .....	48
<b>Figura 14</b> Proyección ingresos y costos.....	49
<b>Figura 15</b> Proyección márgenes y participación del mercado .....	50
<b>Figura 16</b> Proyección flujo de caja .....	51
<b>Figura 17</b> Proyección Estado de Situación Financiera .....	51
<b>Figura 18</b> Sensibilización escenarios.....	52
<b>Figura 19</b> Isologo proveeapp .....	53
<b>Figura 20</b> Consulta SIPI.....	54
<b>Figura 21</b> Matricula de restaurantes por localidad y año.....	57

### Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Reporte de comidas preparadas. ....	34
<b>Tabla 2</b> Costos infraestructura año 2.....	46
<b>Tabla 3</b> Inversión inicial en capital de trabajo .....	47
<b>Tabla 4</b> Factores internos .....	58
<b>Tabla 5</b> Factores externos .....	59
<b>Tabla 6</b> Plan de recopilación de datos del competidor 1.....	59
<b>Tabla 7</b> Plan de recopilación de datos del competidor 2.....	60
<b>Tabla 8</b> Plan de recopilación de datos del competidor 3.....	60
<b>Tabla 9</b> Análisis competitivo .....	61
<b>Tabla 10</b> Estrategia de precios .....	63
<b>Tabla 11</b> Evaluación de los canales de distribución .....	64

## **Resumen ejecutivo**

De acuerdo con la entrevista realizada al presidente de ACODRES, el 80% de los restaurantes formalizados tienden a cerrar en los primeros 6 meses de operación, al administrarse principalmente por personas que buscan generar su fuente de ingreso para subsistir, a través de un emprendimiento en donde operan sin información y planificación, desconociendo cómo opera la industria. (Gomez Paris, 2023) Los restaurantes de bajo costo suelen ser negocios de vocación y se manejan de manera informal, al contar con poca información o de baja fiabilidad, no planifican para la toma de decisiones, afectando la rentabilidad. A partir de esta necesidad se desarrolla PROVEEAPP, una aplicación que le permite al administrador planificar la operación del restaurante, brindándole información con diferentes niveles de detalle, sobre la adquisición de los insumos alimenticios, conforme a los menús diarios que se proyecten vender. De cara al proveedor, le permite a un distribuidor local aumentar el volumen de ventas en restaurantes de bajo costo, ampliando su alcance geográfico y facilitando la rotación de su inventario. La ventaja competitiva de PROVEEAPP corresponde a la analítica de datos mediante el levantamiento de información en forma de recetas simples, para capturar la información básica, que facilita la disponibilidad, venta y rotación de inventario en la punta del proveedor y, en el lado del restaurante, optimiza los insumos a comprar y genere información relevante para la toma de decisiones. En Suba existen 13,403 restaurantes, de los cuales se toman como población objetivo 1,361 según los criterios de segmentación, de los cuales se tiene como meta llegar a 786 (57,8%) en 6 años. El volumen potencial de compra es de \$311,223 millones anuales, tomando como base una estructura óptima de costos de restaurantes en la cual los insumos representan el 35%. El CAPEX Y OPEX (6 meses para punto de equilibrio) es de COP\$190 millones, el cual será financiado con capital propio.

### **Palabras clave**

Emprendimiento, planificación de abastecimiento, alimentos, foodtech, APP.

### **Abstract**

According to ACODRES's president interview, 80% of the formalized restaurants tend to close in the first six months, as they are managed mainly by people who make a living through the business, operating without relevant information, planning and industry know how. (Gomez Paris, 2023) Low-cost restaurants tend to be vocational businesses as they are managed informally, without relevant information or low reliability of it, they do not make a decision based on planning, affecting its profitability. As result of this weakness PROVEEAPP was developed, an application that allows the manager to plan the restaurant's operation, deliver both detailed & highlevel information, and provide the supply service, defined by the daily menus forecasted. On the supplier's perspective, allows a local retail to increase its sales volume in the low-cost restaurants, expanding its geographic reach and pushing inventory's rotation. PROVEEAPP's competitive advantage leverage on the data analytics which is structured through simple recipes to process the data collection, capturing basic information, to improve the inventory availability, and its sale and rotation at the supplier's end. On the restaurant's side, optimize the inputs to purchase and promote relevant information for decision makers. Suba holds 13,403 restaurants, where 1,361 are taken as the target population according to the segmentation criteria, with the aim of reach 786 of them (57.8%) in six years. The annual potential purchase volume is \$311,223 million, based on an optimal restaurant cost structure in which the inputs represent 35%. The CAPEX AND OPEX (six months to breakeven point) is estimated on COP\$190 million, which will be financed with own capital.

### **Keywords**

Entrepreneurship, supply planning, food, foodtech, APP.

## 1. Introducción

PROVEEAPP nace con la intención de brindar una aplicación al objetivo 9.3 de desarrollo sostenible para Latinoamérica (Organización de las naciones unidas, 2023), integrando a los pequeños empresarios, restaurantes de bajo costo, en las cadenas de valor y los mercados. Se convierte en una herramienta que les permite a los restaurantes de bajo costo planificar y gestionar su abastecimiento, a precios competitivos suministrados por parte de proveedores relevantes en el área, apoyados en una analítica de datos que les permitirá tomar decisiones de manera informada.

La aplicación surge en un contexto de baja supervivencia empresarial en el sector de alimentos y servicios de comida, en la que solo el 27,5% llega a cinco años. Se evidencia que la mortalidad empresarial se concentra principalmente en los tres primeros años y en las empresas más pequeñas, esto justificado en que tienen una mayor vulnerabilidad ante los cambios de mercado (Confecamaras, 2023).

PROVEEAPP se enmarca en el modelo de negocio B4B (Wood, Lah, & Hewlin, 2013), en donde se busca suplir la necesidad de los restaurantes generando una reducción en los costos por medio de la optimización del abastecimiento, al contar con una analítica de datos que les permita la toma de decisiones oportuna, adquiriendo los insumos de los proveedores aliados.

PROVEEAPP acompaña la planificación del abastecimiento de restaurantes, teniendo en cuenta los platos a vender y la cantidad de ingredientes utilizados, generando históricos de las ventas preliminares, y proyectando la adquisición de los insumos a ser comprados a través de proveedores aliados (Grandes Distribuidores de alimentos de la localidad), finalmente provee servicios de analítica de datos para apoyar la toma de decisiones.

Desde la perspectiva del proveedor, le permite insertarse en las nuevas tendencias del sector, en donde se busca digitalizar las ventas y enfocarlas en la experiencia del cliente (KPMG, 2023), se constituye como un canal de ventas enfocado en el segmento de restaurantes, aumentando el volumen de insumos demandados y facilitando la venta de inventario que presente baja rotación, o incentivando la disponibilidad de productos de fácil venta.

El Objetivo general de este emprendimiento es el de desarrollar el modelo de negocio, definiendo la viabilidad del mismo. Los objetivos específicos se enmarcan en diseñar un prototipo, con base en el cual se pueda validar la experiencia del cliente con algunos de los restaurantes, de igual forma el validar el modelo de negocio con los proveedores de insumos de alimentos y desarrollar el modelo financiero para validar la viabilidad económica del emprendimiento.

El reciente contexto de alza inflacionaria ha mostrado la vulnerabilidad de los restaurantes de bajo costo (tipo corriente y ejecutivo). La incertidumbre de precios de insumos y la dificultad para trasladarlos al consumidor final, han conllevado a la pérdida de rentabilidad al cierre del año 2022. Conforme a la entrevista realizada a Guillermo Gomez, presidente de ACODRES, la estructura de costos ideal para un restaurante debería estar entre el 35% y el 45%; sin embargo, la realidad muestra que actualmente representa cerca del 65%, de acuerdo con las encuestas desarrolladas en este estudio, por cuanto se hace necesaria la planificación de compra para optimizar el costo unitario por menú, sumado a una mayor disponibilidad de información, a través del servicio de analítica de datos, que le permita al restaurante comparar su desempeño con su comportamiento histórico y respecto a su gremio.

La validación del emprendimiento se realiza a partir de 91 encuestas a propietarios y administradores de restaurantes, (con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%), además, se entrevista a un dirigente gremial y a un propietario de una cadena de

supermercados local para testear la propuesta de valor. Finalmente se toman los menús de un restaurante para estimar el pedido mensual y corroborar el volumen de compras mensuales que surgirían con el uso de la aplicación. (Ver anexo A “Encuestas de restaurantes”)

A nivel de encuestas se consultó a los administradores de restaurantes respecto volúmenes transaccionales de compras mensuales, platos diarios vendidos, criterios que inciden en la compra de insumos, apertura al uso de plataformas para realizar su abastecimiento, entre otros factores que se detalla en el anexo de las encuestas realizadas

Así mismo, se validó los orders qualifiers (Holmberg & Moflag, 2023) que se identificaron en la entrevista con el presidente de ACODRES, en donde a partir de la percepción de relevancia en la decisión de comprar se pondero el apartado 5.4.4.

Por otro lado, se identificaron los siguientes insights:

- Atributos que permitieron definir los orders winners (Holmberg & Moflag, 2023) que se detallan en el Buyer Persona dentro del apartado 2.4.5.
- Días de operación de los restaurantes, platos diarios vendidos y costo promedio de insumos que guiaron la predicción de compra de los restaurantes para el modelo financiero.
- Se encontró que todavía existe una alta preferencia por canales de pago tradicionales como es el caso del efectivo, el cual fue la principal modalidad de pago a proveedores.
- A pesar que el 90% de los encuestados no ha sufrido porque se le acaben los insumos por la demanda de platos a cubrir, mantienen una estructura de costos muy elevada (64% en promedio) respecto al nivel óptimo (entre 35% a 45% definido por ACODRES).

- El 34% de los encuestados desconocen el desperdicio que maneja el negocio y el restante 66%, en promedio simple, estiman que desperdician alrededor del 4% de las compras mensuales, sin embargo, no tienen un control exacto para su medición.
- El 26% de los restaurantes actualmente adquieren sus insumos por domicilios, el restante 74% lo adquiere directamente. Esto está de la mano con la perspectiva que se identifica en los orders qualifiers, donde a nivel de relevancia prima el precio global y la calidad de los insumos.
- Respecto a la frecuencia de compra, el 56% realiza compras diarias y semanales, lo cual explica que se hace una compra grande a la semana y una a diario de lo que se va agotando. Por su parte, un 14% compra semanal únicamente y un 30% realiza las compras diarias.

Con el propósito de testear la propuesta de valor de cara a los proveedores aliados, se entrevistó a Luis Carlos Plazas, propietario de supermercados Delta, el cual indicó que la iniciativa podría ser un modelo viable si se garantiza un despacho promedio de COP\$600,000 por restaurante y por cuanto debería ajustarse la frecuencia de despacho para lograr que las compras mensuales logren asegurar ese pedido mínimo, así mismo respaldó la elección de la ubicación geográfica, soportado en la cantidad de población y la distancia con respecto a grandes centros de distribución de comida como lo son Corabastos y Paloquemao. (Plazas, 2023) Así mismo, valoró la comisión de intermediación del 8%, en donde lo comparo con su el monto que invierte actualmente en la sostenibilidad de un punto de venta y el 2% que actualmente está invirtiendo en publicidad, con lo cual no ve exagerado el pago de dicha comisión.

Finalmente se testeó el volumen de compra, al simular 5 menús ofertados por un restaurante en 22 días (operación de 5 días a la semana) vendiendo 85 platos diarios, dicho volumen de compra

llegaría a los COP\$17,6 millones con un despacho mínimo de COP\$1,7 millones al hacer la distribución de frecuencia de abastecimiento (mensual, quincenal y mensual). **(Ver anexo B “Reporte consumo restaurantes”)**.

PROVEEAPP brinda a los restaurantes el acceso a una analítica de datos que les permite planificar el abastecimiento desde la oferta de menús, aumentar la información disponible para la toma de decisiones, tener herramientas para medirse consigo mismo y con la media del mercado dentro de la plataforma, y acceder a datos relevantes, como el componente nutricional para definir menús más saludables. A nivel de proveedores aliados, PROVEEAPP suministra una base de clientes segmentada (restaurantes) con un potencial de compra individual alto, posibilidad de vender productos que tengan baja rotación, recibir recomendaciones de productos que pueden incluir en su portafolio o que puede comprar en un mayor volumen.

Finalmente, a nivel del emprendimiento, se logrará una participación de mercado del 58% en la localidad de Suba en el año 6 conforme a la proyección financiera desarrollada que permitirá obtener una rentabilidad sobre la inversión cercana al 60% sumado a una data y experiencia acumulada relevante para escalar el negocio.

Se plantea que el alcance del proyecto sea la estructuración del modelo de negocio y el desarrollo un prototipo de la aplicación, evaluando la viabilidad del emprendimiento. Para el alcance del proyecto se considera incluir restaurantes de bajo costo de la localidad de Suba, particularmente los de tipo corrientes y ejecutivos; esto considerando que manejan recetas elaboradas con amplia variedad de preparaciones y susceptibles de mezclarse entre sí. No se contemplan los establecimientos enfocados en comidas rápidas, piqueteaderos y otro tipo de restaurantes que no cumplan con los criterios anteriormente descritos.

En relación con los proveedores se plantea manejar una cantidad reducida de oferentes por localidad, con el fin de crear la percepción de ser exclusivos. Se incluyen los fruvers, bodegas ocultas y grandes supermercados locales con una amplia variedad de productos, disponibilidad en grandes volúmenes y buena calidad.

En los capítulos 1 y 2 del documento se aborda la concepción del emprendimiento, sus principales características y la justificación para desarrollarlo. El capítulo 3 está destinado a la gestión humana y elementos organizacionales del emprendimiento, mientras que el capítulo 4 se dedica a describir las operaciones requeridas para el funcionamiento del negocio. En el capítulo 5 se desarrolla toda la estrategia de relacionamiento con los clientes: branding, comunicaciones, proceso de ventas, plan de mercado y red de contactos.

## **2. Concepto de negocio**

### **2.1 Descripción de la idea de negocio**

PROVEEAPP es una aplicación móvil que brinda el acceso a una analítica de datos, con la cual se busca planificar el abastecimiento a partir de la oferta de menús en los restaurantes de bajo costo de la localidad de Suba en Bogotá. Desde el punto de vista de los proveedores, procura incrementar la cartera de clientes y la rotación de su inventario al ampliar su alcance geográfico.

La monetización del emprendimiento se basa principalmente en el cobro de una intermediación del 8% sobre el monto de las ventas realizadas a través de la aplicación, este costo será cargado directamente a los proveedores aliados. Así mismo, se considera un cobro mensual a los restaurantes que adquieran la suscripción premium de COP\$50,000, la cual se otorgará sin costo, siempre y cuando cumplan con la cuota mínima de compras mensuales.

El valor agregado del emprendimiento radica en la analítica de datos que se desarrolla, partiendo de la información básica aportada por los usuarios de la app, que se recopila, procesa y entrega en forma de insights a ambos grupos de interés. En este sentido, PROVEEAPP se ubica en un espacio que no ha sido cubierto hasta ahora por los competidores, al convertirse en un integrador de servicios de planificación, analítica y gestión de compra.

Así mismo, PROVEEAPP se convierte en un medio que responde a las macro tendencias definidas por KPMG para el sector retail, mediante su analítica de datos participa en “la revisión del funcionamiento de la cadena de suministros y de las capacidades para usar eficientemente los datos de los clientes con fines predictivos”. (KPMG, 2023). La figura 1 muestra el supply chain inteligente y de rápida respuesta y el poder de los datos con las implicaciones para el emprendimiento.

**Figura 1** *El supply chain inteligente*



Fuente: Elaboración propia con base en información de KPMG (KPMG, 2023).

La misión, visión y los objetivos estratégicos del emprendimiento están enmarcados con las tendencias actuales de este tipo de negocios a nivel de las localidades y particularmente con las ciudades con las características en las cuales el negocio entraría en su funcionamiento.

### **Misión**

Integrar los restaurantes de bajo costo a las cadenas de valor, facilitando a través de analítica de datos la adquisición de insumos de manera informada y planificada, estableciendo alianzas con proveedores que puedan suplir la demanda con calidad, optimizando su rentabilidad y la sostenibilidad de su negocio.

### **Visión**

Consolidar a PROVEEAPP como la principal plataforma utilizada por los restaurantes de bajo costo para la planificación del abastecimiento de insumos en la zona norte de la ciudad de Bogotá.

### **Objetivos Estratégicos del negocio**

La estrategia del negocio se puede resumir en varios aspectos que están relacionados con su puesta en marcha y a su posicionamiento a nivel local, estos se pueden enunciar de la siguiente manera:

- Posicionar a PROVEEAPP como una herramienta práctica y confiable para restaurantes y proveedores, que a través de la analítica de datos entrega recomendaciones para optimizar el abastecimiento en los restaurantes y aumentar las ventas de los proveedores aliados.
- Expandir la operación de la plataforma de manera controlada y eficiente a otras localidades de Bogotá.

- Afianzar alianzas estratégicas con proveedores en cada localidad donde se tenga presencia.

Del lado de los objetivos específicos estarían enmarcados en una serie de criterios relacionados con los elementos centrales del negocio.

### **Objetivos Específicos del negocio**

- Lograr una facturación promedio después del sexto mes por encima de \$10.000.000 por restaurante mensual, conforme al volumen de compra que se estima a razón de platos diarios, días trabajados al mes, precio por plato y factor de costo de insumos.
- Conseguir en los primeros 6 meses de operación un total de 60 restaurantes en la localidad de Suba, lo cual representa una participación del 4,4% del mercado objetivo.
- Reducir en la estructura de costos de los restaurantes el valor de los insumos, pasando del 65% al 50% en los primeros tres años.

### **Valores**

Los valores que caracterizan este emprendimiento son la orientación al cliente, innovación, eficiencia, y calidad.

### **Mercado Objetivo**

En la etapa inicial el mercado objetivo del emprendimiento son los propietarios y/o administradores de restaurantes de bajo costo en la localidad de Suba, ciudad de Bogotá, conforme a la segmentación definida.

## **Industria**

El emprendimiento se enmarca en la industria FoodTech que se caracteriza por transformar tecnológicamente el sector de alimentos. De acuerdo con el Colombia Tech Report 2021 realizado por el Distrito, en colaboración con la cámara de comercio de Bogotá, entre otros, el sector ha sido uno de los de mayor crecimiento en los últimos años, al situarse en el segundo lugar de levantamiento de inversión (Distrito, 2023). Las tendencias FoodTech asociadas al emprendimiento, son las siguientes:

- Restaurant Big Data (apoyo al conocimiento del cliente y predicción de demanda)
- Inteligencia Artificial al servicio de la eficiencia (Desde gestión de inventario hasta manejo dinámico de precios)
- Personalización (productos a la medida, por suscripción, etc.)
- Sostenibilidad (menor desperdicio y empaque reciclable) (Techfood Magazine, 2023).

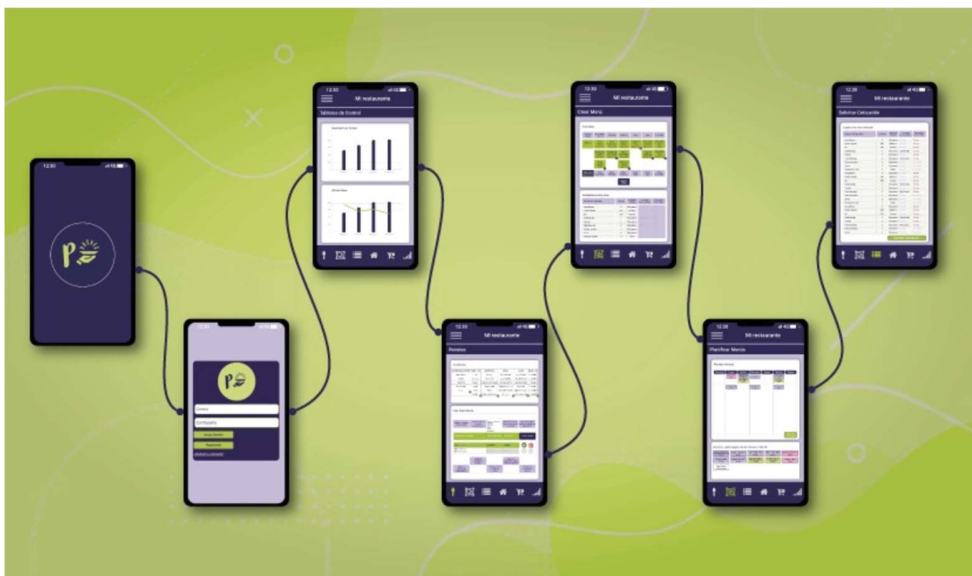
### **2.2 Portafolio de productos y/o servicios**

PROVEEAPP es una aplicación que, a partir de la analítica de datos, permite a los restaurantes la planificación dinámica del abastecimiento de insumos, al pronosticar volúmenes de compra, sugiriendo productos de temporada y buscando productos de calidad con precios competitivos.

Por su parte, a los distribuidores locales les permitirá aumentar el volumen de ventas en restaurantes de bajo costo, ampliando su alcance geográfico y facilitando la rotación de su inventario.

La propuesta de valor, junto a el funcionamiento del prototipo tiene varios componentes que se pueden observar en la figura 2.

**Figura 2** *Funcionamiento del prototipo y sus secuencias.*



Fuente: Elaboración propia

La experiencia de usuario tendrá la siguiente secuencia:

**Figura 3** *Registro e ingreso al APP*

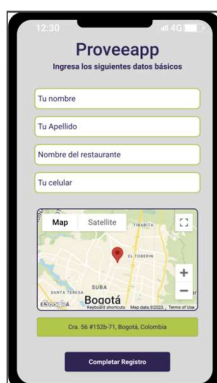


### **Registro de ingreso al APP:**

Desde esta ventana el usuario puede iniciar sesión o registrarse si no está creado, solamente con un correo válido y contraseña.

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4** Registro al APP

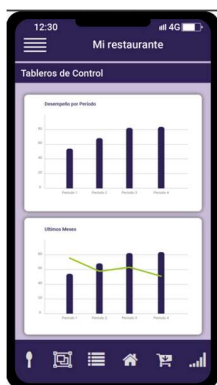


### Registro al APP:

Para el registro se requiere ingresar el nombre, apellido, nombre del restaurante y número de celular. La aplicación lo ubicará geográficamente de forma automática, pidiendo la confirmación de la dirección.

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5** Interfaz principal



### Interfaz principal:

En la primera pantalla, el usuario seleccionará los principales tableros de control con información relevante para la toma de decisiones, los cuales se encontrarán diseñados pensando en el tipo de cliente que usará la aplicación, contando con una barra de menú para desplazarse entre las diferentes funcionalidades de la aplicación.

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6** *Elaboración de recetas*



Fuente: Elaboración propia

### **Elaboración de recetas:**

En esta sección, el usuario creará, eliminará o editará sus recetas. Estas se componen de: El nombre, tipo de preparación y cantidad de porciones, incluyendo los ingredientes y cantidades que usa normalmente.

**Figura 7** *Creación de menus*



Fuente: Elaboración propia

### **Creación de menús:**

En esta interfaz se crean los menús al agrupar las recetas por días, los cuales se pueden replicar fácilmente de un período a otro. Así mismo indicará la cantidad de platos proyectados a vender presentando alertas al comparar con las preparaciones. Como resultado se obtendrán las cantidades de ingredientes requeridas para cada menú.

**Figura 8** *Planificación de menus*



Fuente: Elaboración propia

### **Planificación de menús:**

En esta pantalla, el usuario arrastra los menús que va a preparar cada día al calendario (en un día se puede cargar más de un menú), con el fin de planificar las cantidades mensuales de los diferentes insumos. En paralelo, el usuario recibe información sobre productos en cosecha, que podrían encontrarse a precios más bajos, para que valide si desea modificar alguna receta.

**Figura 9** *Estimación de cantidades requeridas y costos de compra*



Fuente: Elaboración propia

### **Estimación de Cantidades Requeridas y costos de compra**

En esta interfaz el usuario podrá visualizar las cantidades de los diferentes insumos y podrá solicitar cotización de los mismos y recibirá la propuesta optima de los productos requeridos. Finalmente, el usuario deberá indicar la periodicidad de las entregas, según el insumo (semanal, quincenal o mensual) para pasar al medio de pago.

### **Medio de pago:**

Conforme a la parametrización del perfil del usuario, una vez aceptada la estimación de costos de compra, el usuario podrá adquirir el pedido mediante pago con tarjeta de crédito, transferencias, CATS (Cuenta De Ahorro De Trámite Simplificado como Nequi y Daviplata), a través de nuestro aliado WOMPI o recibo para pago en efectivo.

**Servicio de analítica de datos:**

Desde el punto de vista de la programación (backend) se conceptualiza una estructura de datos que parte de una carga inicial de los ingredientes, las unidades de medida y la lista de precios, la cual tendrá múltiples fuentes, como lo son los aliados estratégicos, los boletines de Corabastos, entre otros. A partir de la operación de la plataforma, se captará información confidencial del usuario como es el caso de correo y la contraseña (solo visible para el usuario, en caso de pérdida deberá restablecerla); Información relevante para el despacho de insumos, la cual se compartirá con el proveedor aliado, y la información relevante para la analítica de datos, como son los grupos de ingredientes provenientes de las recetas, los menús que corresponden a la agrupación de recetas y la cantidad de platos a vender. A partir de ésta, el sistema procesa la información conforme a los algoritmos necesarios para la generación de alertas y tableros de control.

La aplicación contará con un lenguaje coloquial con efectos de conectar con el cliente objetivo, a partir del acercamiento que realizaran los asesores se capacitara en el uso de la herramienta y aplicación de conceptos clave para el negocio. A continuación, se resaltan las principales funcionalidades:

**Sistema de alertas:**

Pedidos: Agrupación de los pedidos conforme a la geolocalización de los restaurantes, con efectos de calcular la ruta optima, dejando en el fondo del camión el pedido del último restaurante a despachar y al principio el domicilio del primer restaurante a abastecer.

Menús sugeridos: Conforme a la data ingresada por los restaurantes, la plataforma podrá calcular la media de ingredientes consumidos para las recetas similares, sugiriendo oportunidades

de optimización de ingredientes utilizados, la cantidad empleada en la preparación de la receta o el óptimo de porciones por receta.

**Precios:** La plataforma podrá notificar tendencias de alza o baja de productos en el corto o mediano plazo, en busca que los usuarios valoren la posibilidad de ajustar sus recetas ante la fluctuación de precios por insumos alimenticios sustitutos.

**Desperdicio:** Basado en la elaboración de las recetas, la aplicación relaciona las porciones de la preparación versus la cantidad de platos proyectados a vender con efectos de identificar y sugerir la cantidad optima, en busca de reducir desperdicios.

#### **Tableros de control:**

**Compras de los últimos meses:** Durante la operación diaria en el restaurante, el usuario puede registrar la cantidad de platos vendidos y los sobrantes comparándolos con lo programado; incluye un análisis sobre el ciclo de venta de los menús, para mostrar qué días tienen una mayor actividad de ventas (por tipo de menú). Con base a esta información, el usuario puede evaluar si la producción está ajustada a la demanda real, ver qué productos tienen una mayor recepción y cuáles son menos aceptados.

**Desempeño por periodo:** Incluye un Dashboard de desempeño, el cual es un cuadro que muestra la cantidad de ingredientes solicitados, la cantidad que se ha recibido efectivamente, la cantidad consumida en los platos hasta el día actual y la comparación con el proyectado inicial, con efectos de ajustar el pronóstico de compras y poder disminuir las mermas o desperdicios o por el contrario los insumos en los cuales se ha quedado corto el pedido.

**Productos Críticos:** Mediante este informe lograra ordenar los productos de mayor a menor rotación de acuerdo a los platos ofertados, para definir la frecuencia de compra y evidenciar los productos críticos en los cuales es recomendable mantener un stocks mínimo de seguridad.

**Recetas Comunes:** Identificar preparaciones similares en diferentes establecimientos, identificando diferencias en insumos y cantidades utilizadas, con efectos que el restaurante evalúe oportunidades de optimización en la preparación.

**Componente nutricional:** A partir de la información relacionada, Proveeapp suministra un estimado nutricional por plato, como es el caso de las calorías, con el objetivo que los restaurantes puedan tener un distintivo respecto a su competencia al buscar reflejar platos más saludables.

**Dinámica de abastecimiento:** Reporta un análisis de hora pico y valle, en busca que el restaurante identifique el momento óptimo para recibir su pedido (Evitando retrasos, abastecimiento en horas críticas y estimado de tarifas según horario de despacho).

### **Reportes a generar a Proveedores Aliados:**

Considerando que la plataforma está diseñada únicamente para los restaurantes, PROVEEAPP suministrará reportes claves para mejorar el desempeño de sus proveedores aliados, en busca de agregar valor a la relación y no centrarse únicamente en ser un canal de ventas. A continuación, se relacionan los principales reportes:

**Dinámica de despachos:** Reporta un análisis de hora pico y valle, en busca que el proveedor identifique el momento óptimo de despacho de los pedidos (Programando ruta optima de despacho, horas críticas en las que puede cobrar más por domicilio y con esto definir los recursos necesarios para operar la logística de despacho).

Elasticidad de precios: Mediante este reporte, el proveedor podrá identificar la elasticidad del precio según el tipo de producto, lo cual le permitirá identificar como pueden varían los volúmenes de ventas a través del canal de PROVEEAPP como respuesta a un cambio en los precios de los insumos.

Demanda inventarios PROVEEAPP: Durante la operación mensual el proveedor tendrá la cantidad de insumos vendidos y el pronóstico de los restaurantes, con lo cual podrá estimar su punto de compra mínimo para PROVEEAPP (cantidad de insumos mínimos).

De acuerdo con lo antes mencionado, en la siguiente grafica se presenta un ejemplo de un informe que visualizarían los proveedores aliados:

**Figura 10** Reporte proveedores aliados

Nombre Restaurante				
Dirección: calle ## - ## - ##, Local #				
Nombre del Ingrediente	Cantidad	Unidad de Medida	1er Insihgt Prod. sustituto	2do Insihgt Prod. Critico
Arroz Blanco	300	Kilogramos	Sin info.	Critico
Aceite Vegetal	80	Litros	Sin info.	Critico
Sal	35	Kilogramos	Sin info.	Critico
Cebolla larga	1	Kilogramos	Cebolla Cab.	Critico
Tomate	1	Kilogramos	Sin info.	Critico
Frijol Bolarroja	3	Kilogramos	Frijol Caram.	Critico
Platano maduro	4	Kilogramos	Sin info.	No Critico
Limon	2	Kilogramos	Sin info.	No Critico
Pechuga de pollo	4	Libras	Sin info.	No Critico
Arroz Blanco	3	Kilogramos	Sin info.	Critico
Aceite Vegetal	800	Militros	Sin info.	Critico

Fuente: Elaboración propia

Los restaurantes de bajo costo suelen ser negocios de vocación. En su mayoría se manejan de manera informal, con poca información o de baja fiabilidad para la toma de decisiones, por lo que en muchos casos los errores no se pueden prever o no es posible aprender de los que ya se cometieron para obtener un negocio más rentable dado que las decisiones se toman de una manera muy empírica. PROVEEAPP le permite al propietario o administrador iniciar la planificación de su operación, desde un nivel muy básico como es planear el menú semanal, hasta llegar a tener información para hallar el costo de cada plato y evidenciar si es rentable para su negocio o no, buscando eficiencias en la optimización de la oferta de menús.

En el mercado existen otras aplicaciones, algunas gratuitas y otras de pago, que les permiten a sus usuarios controlar los inventarios de materia prima y producto terminado, hay otras que le dan manejo sobre la planificación de suministros. En este sentido, la ventaja competitiva de PROVEEAPP, es utilizar la tecnología para mezclar ambas actividades, desarrollando un modelo que agrupa los datos y luego los desagrega para brindarle información al usuario para la toma de decisiones; además, les permite a los proveedores organizar los pedidos y despachos. Frente al proveedor, puede aumentar el alcance de clientes potenciales para incrementar sus ventas y buscar alternativas para vender productos de temporada y de baja rotación a través de las recetas sugeridas, por lo que se generan impactos positivos en ambos segmentos del mercado.

### **Propiedad intelectual**

La plataforma debe operar con una licencia gratuita sobre la cual se harán desarrollos para ajustarla al modelo de negocio planteado. Para el alcance del presente trabajo no se plantea la existencia de una patente o su solicitud ya que la investigación en este sentido excede el tiempo y el trabajo realizable.

## Estructura de precios

La plataforma utiliza el modelo de suscripción para generar ingresos, específicamente el modelo freemium y comisiona (8%) sobre el volumen de compras con los proveedores de insumos alimenticios. Al manejar una base gratuita el modelo de negocio pretende atraer más clientes y lograr un mayor volumen de compras.

En este sentido, el restaurante obtiene una versión gratis para la cuantificación de cantidades y la obtención de cotizaciones; la intención de pagar el servicio premium se genera a partir de la posibilidad de obtener la analítica de datos descrita anteriormente. Asimismo, se ofrece la versión premium sin costo por los primeros tres meses para generar una afiliación de los clientes y se pueda extender sobre un mínimo de compras mensuales a través de la plataforma.

## 2.3 Fuentes de ingresos

Se plantea que la fuente de ingresos provenga de la comisión de intermediación (8%) que se cobra a los proveedores aliados, así mismo se cobrará una suscripción premium por valor de COP\$50,000 para acceder al servicio de analítica de datos, los demás servicios serán gratuitos, figura 3.

**Figura 11** Fuentes de ingresos



Fuente: Elaboración propia a partir de las estimaciones

El servicio se otorgará sin costo durante los primeros tres meses, que se podrá extender de manera indefinida en caso de que se cumpla con el mínimo de compra mensual, es decir, con compras mensuales superiores a 10 millones.

## 2.4 Portafolio de clientes

### 2.4.1 *Tamaño mercado*

Según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), existen 35,795 comerciantes matriculados en el sector alojamiento y servicios de comida, tabla 1.

**Tabla 1** *Reporte de comidas preparadas.*

Actividad	Cantidad
Actividades de otros servicios de comidas	365
Expendio a la mesa de comidas preparadas	21255
Expendio de comidas preparadas en cafeterías	6677
Expendio por autoservicio de comidas preparadas	1588
Otros tipos de Expendio de comidas preparadas n.c.p	5910

Fuente: Elaboración propia con base en Registro Único Empresarial y Social (RUES)

### 2.4.2 *Segmentación del mercado*

Con efectos de definir la población objetivo del emprendimiento, se definieron los siguientes criterios:

El emprendimiento se enfoca en los restaurantes que manejan recetas elaboradas y preparadas en el local, por cuanto se excluyen los establecimientos de comidas rápidas, heladerías, cafeterías, fruterías y establecimientos de bebidas alcohólicas, teniendo en cuenta que no cumplen los criterios y no existiría pertinencia con la solución aportada por la plataforma.

Eliminar registros duplicados, esto considerando que un mismo comerciante puede aparecer dos veces al tener su registro como persona natural y como establecimiento.

### **2.4.3 Target**

Con base en la depuración anterior se obtiene un mercado objetivo de 13,403 comercios. Una vez realizado un estudio de geolocalización con base en las direcciones registradas, se identifica que el 10,15% de la población (1361 establecimientos) se encuentran en la localidad de Suba.

Suba es la localidad más grande de Bogotá a nivel poblacional, con 1,252,675 habitantes al cierre del 2021, por lo cual es de preferencia para el emprendimiento escogerla como prioridad.

### **2.4.4 Perfilamiento del cliente**

Se considera que el rango de edad no es una referencia para la definición de los clientes, dado que la asesoría al abordarlo y la simplicidad del uso de la plataforma, permite a la población mayor acceder a los servicios. Siendo así, los principales factores con los cuales se perfilan a los clientes son:

- Quien compra: Administradores y/o propietarios que atienden restaurantes de bajo costo (corrientazos y ejecutivos), con un nivel de conocimiento en administración más empírico que académico.
- Por qué: Tienen negocios autogestionados y de vocación al manejar una baja rentabilidad por falta de planificación. Su objetivo es subsistencia
- Qué: Compra insumos de alimentos.
- Como: A través de compras en supermercados tradicionales, tiendas online y de barrio.
- Cuanto: Según se vayan acabando los insumos.

### **2.4.5 Buyer personal**

Con el fin de conocer al cliente potencial, se realiza el siguiente perfil del buyer persona:

Nombre: Javier Triviño (45 a 55 años) cuenta con acercamiento a la tecnología

Cargo: Administrador de Restaurante

Ubicación: Suba, Bogotá, Colombia

Tipo de Restaurante: Pequeño o mediano

Sus objetivos profesionales corresponden a asegurar el buen desempeño y rentabilidad del restaurante, mejorar la calidad del menú y la oferta de alimentos para atraer y retener clientes, y establecer relaciones con proveedores confiables para obtener los mejores productos y precios.

Sus mayores desafíos y puntos de dolor son asegurar la disponibilidad de los insumos oportunamente y la calidad de estos y mantenerse competitivo en el mercado y diferenciarse de otros restaurantes en la zona.

Sus principales preocupaciones son garantizar los ingresos para hacer el negocio sostenible, lidiar con la fluctuación de precios de los productos alimenticios y garantizar la disponibilidad de los insumos para no ver afectada su operación.

Sus motivaciones al comprar incluyen la disponibilidad, la puntualidad en la entrega de los productos, la calidad y precios competitivos, tanto la compra global de insumos como la relación calidad-precio es fundamental para tomar decisiones de compra.

Los canales de comunicación y búsqueda de productos que utiliza actualmente abarcan el contacto directo con proveedores locales, busca establecer relaciones cercanas con proveedores locales de alimentos frescos y otros productos, búsqueda en línea y utiliza internet para buscar nuevos proveedores y comparar precios y productos.

Juan Ramírez es quien tiene la decisión final en la compra de insumos y alimentos para el restaurante, y puede tener en cuenta las opiniones del chef o el equipo de cocina para elegir productos de calidad.

Dentro de los factores que le impiden realizar la compra se encuentran la mala calidad, la falta de calidad en los productos puede poner en riesgo la reputación del restaurante y la falta de disponibilidad: no contar con los productos en inventario.

Los requerimientos para comprar nuevos productos a un nuevo proveedor que se identifican precios competitivos, calidad y frescura y confianza y experiencia: Busca proveedores con trayectoria y referencias sólidas en la industria gastronómica.

Se identificaron como Order Qualifiers la disponibilidad de insumos, la calidad del producto y precio competitivo. Mientras que los Order Winners incluyen la integralidad, todos los insumos en un mismo lugar, la confianza y servicio al cliente y la disponibilidad de información por medio de la analítica de datos.

## **2.5 Posicionamiento en el mercado**

La propuesta de valor de PROVEEAPP se basa en el levantamiento de información en forma de recetas simples, para capturar la data básica, que permita predecir patrones de abastecimiento, facilitando la disponibilidad, venta y rotación de inventario en la punta del proveedor y optimizando los insumos a comprar en el lado del restaurante. La visibilidad se va a lograr a través de pauta en plataformas o canales digitales y se desarrollaran en 2 fases como se explican a continuación:

Fase 1 (Desde el mes 1): El objetivo es generar conocimiento, atracción y consulta por parte de la población objetivo, por cuanto se realizará una campaña a través de una agencia de

publicidad que aplique una herramienta de hipersegmentación con efectos de ganar visibilidad y expectativa (Kaynak & Kara, 1997).

Fase 2 (Después del mes 3): Sin dejar de lado la campaña de hipersegmentación, se aplicará una venta consultiva a través de los 4 asesores comerciales que deberán procurar lograr 4 suscripciones mensuales cada uno. Al ser un mercado focalizado, con un producto especializado, se busca conectar con el cliente potencial, capacitarlo, al tiempo que se genera cercanía y familiaridad en el uso de la aplicación, con el objetivo de crear la percepción de personalización y prevenir el abandono por desconocimiento en el uso de la herramienta. Esto permite cubrir la etapa de acción y la recomendación (fidelización a través de la suscripción premium sin costo) que se define en la Teoría de las 5 A. Con base en el despliegue de estos recursos se espera que en 6 meses se haya logrado obtener un 4,4% de participación del mercado objetivo (Kotler, 2019).

### **3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento**

Para la creación del emprendimiento que hace parte de la industria Foodtech, se tendrá una estructura organizacional plana, la cual tendrá muy pocos niveles jerárquicos y su funcionamiento será por medio de células de trabajo, bajo la metodología Agile que es muy utilizada por empresas de la industria 4.0, tal como se indica en el libro Transformación Digital: Gestión de Proyectos (Fernandez, 2020).

Se busca trabajar bajo una metodología Agile con la finalidad de ir prototipando la plataforma en equipos líquidos, lo cual brinda la libertad de ir modelando la estructura de acuerdo con las necesidades del negocio y frente a cambios que se presenten ya sea en el entorno o al interior de la organización.

A continuación, se relaciona el equipo de base de la organización:

**Director General**, el cual en un principio se encargará de las labores administrativas y comerciales con los proveedores aliados, debe ser un profesional titulado en ciencias económicas o afines, con mínimo 4 años de experiencia en temas administrativos y de relacionamiento con clientes y proveedores, desarrollando principalmente las siguientes funciones:

1. Apropiar y dar cumplimiento a las políticas, documentación y estándares establecidos para el emprendimiento.
2. Gestionar y controlar las actividades con los integrantes de la organización y de los colaboradores tercerizados, con la finalidad de atender las necesidades que en temas de contratación demande la organización, así como también coordinar y optimizar los recursos en términos de eficiencia y eficacia.
3. Controlar y presentar los índices de gestión, mediante la elaboración de estadísticas e informes que permitan la medición, para establecer el grado de cumplimiento de las metas asignadas de los procesos en los cuales participa y proponer las acciones de mejora respectivas.
4. Hacer las veces de representante legal para los asuntos que requiera la organización.
5. Gestionar los pagos a los proveedores, empleados y socios claves, realizando la función de tesorero de la organización.

**Desarrollador Back-end**, será el encargado de realizar y coordinar el desarrollo de la plataforma y su funcionamiento interno, profesional en ingeniería de sistemas, ingeniería de software y/o afines, con conocimiento en bases de datos y programación, llevando a cabo las siguientes funciones:

1. Apropiar y dar cumplimiento a las políticas, documentación y estándares establecidos para el emprendimiento.
2. Gestionar y controlar las actividades relacionadas con el desarrollo de la plataforma y su funcionamiento interno, creando toda la arquitectura digital, buscando la optimización de rendimiento y escalabilidad.
3. Crear y mantener las bases de datos y servidores buscando una comunicación optima entre el front y el back.
4. Brindar el soporte técnico al funcionamiento de la plataforma soportando al equipo de servicio al cliente.

**Desarrollador Front-end**, será el encargado de realizar y coordinar el desarrollo de la plataforma de cara a los clientes y proveedores, profesional en ingeniería de sistemas y/o afines con conocimiento en desarrollo de plataforma web, llevando a cabo las siguientes funciones:

1. Apropiar y dar cumplimiento a las políticas, documentación y estándares establecidos para el emprendimiento.
2. Crear y supervisar el desarrollo de la página web buscando la facilidad para su uso en los usuarios finales.
3. Mantener y brindar soporte del funcionamiento de la plataforma, garantizando velocidad y estabilidad de la experiencia de usuario.
4. Actualizar el diseño, funcionamiento y contenido de la página con el fin de lograr una experiencia mejor para el usuario final.

**Asesor de ventas**, será el responsable de elaborar, diseñar e implementar diferentes estrategias de ventas para la comercialización de la plataforma, teniendo en cuenta los lineamientos

de la organización, técnico o tecnólogo en ventas/mercadeo o afines, con mínimo un año de experiencia en ventas, llevando a cabo las siguientes funciones:

1. Apropiar y dar cumplimiento a las políticas, documentación y estándares establecidos para el emprendimiento, centrándose en aprender el funcionamiento de la plataforma.
2. Realizar ventas de manera presencial en cada uno de los establecimientos de la zona geográfica establecida.
3. Asesorar y acompañar a posibles clientes de la plataforma, buscando generar acuerdos, ventas y utilización de la plataforma.
4. Fidelizar a los clientes mediante acompañamiento personalizado y servicio postventa.
5. Planear y ejecutar la ruta de ventas bajo los lineamientos establecidos por la gerencia.

### **3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)**

Para el emprendimiento se definió una empresa tipo S.A.S, considerando que permite a los socios limitar el riesgo sobre su patrimonio personal hasta el monto de aportes que mantiene en la sociedad, sin dejar de tener un derecho directo en la intervención de negociación de su participación accionaria.

En la conformación de la sociedad de acuerdo con la regulación de las S.A.S. no se debe contar con un mínimo de socios capitalistas sin embargo de acuerdo con lo analizado, la sociedad en un principio contaría con un total de 6 socios los cuales realizaran aportes en capital o especie (conocimiento para conformación y operación de la misma).

### **3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento**

De acuerdo al análisis de estructura organizacional y de cargos antes realizado, se considera que se requiere inicialmente 2 desarrolladores medio tiempo con 2 años de experiencia contratados

por honorarios, 4 asesores de ventas y 1 Directivo (Comercial, Financiero, Operaciones y Recursos Humanos) y la externalización de actividades administrativas a través de la contratación de servicios compartidos (servicio de contabilidad, tesorería, nómina y asesoría legal básica) dado que no hace parte del core del negocio.

### **3.3 Descripción de socios y/o alianzas que requiere el emprendimiento**

Los socios claves para el desarrollo del emprendimiento son los fruvers, pequeñas cadenas de supermercados y bodegas ocultas de Suba, dado que ellos serán los proveedores de los ingredientes e insumos que se comercializarán en la plataforma digital, es clave una alianza estratégica con ellos que vaya más allá del suministro de insumos, dado que se requerirá una logística conjunta en sus inventarios (que implica), abastecimiento y servicios de entrega de suministros, buscando una relación de gana-gana en la administración de los stocks,.

### **3.4 Procesos de negocio**

Los procesos de negocio claves para el funcionamiento del app serán los siguientes:

1. Elaboración de plataforma digital, la cual operará en un dominio web, funcionará como un E-commerce que conectará restaurantes con proveedores.
2. Análisis de datos, considerando que el valor agregado de PROVEEAPP incluye su definición como herramienta que facilita la planificación por parte de los distintos actores que participan en esta intermediación. Este proceso será automático, conforme a la programación desarrollada en la plataforma.
3. Proceso de alianzas con proveedores, es una actividad clave para la propuesta de valor de PROVEEAPP, dado que se debe contar con socios comerciales que garanticen la

disponibilidad, calidad y precios competitivos para los restaurantes. Se desarrolla un acuerdo que será beneficioso para las dos partes, logrando incrementar las ventas de los mismos y el movimiento de inventarios.

4. Proceso de venta de la plataforma a los restaurantes, si bien se va a contar con una plataforma digital en la cual se podrá inscribir cualquier restaurante, que se encuentre en la zona geográfica de alcance del emprendimiento, se requiere de una fuerza de ventas y publicidad que se desplegará de acuerdo con la estrategia de posicionamiento anteriormente descrito.
5. Proceso de soporte técnico y de PQRS, el cual será un proceso Core del emprendimiento dado que por un lado sirve como fuente de información para mejoras de la plataforma de manera continua y conforme a sus acuerdos de nivel de servicios como medio de fidelización de los clientes.
6. Proceso de mandato, considerando que los restaurantes aceptan un acuerdo de mandato en donde PROVEEAPP sirve como intermediario para adquirir los insumos a los proveedores en nombre de los restaurantes y asegurarse que los proveedores cumplan con su despacho en tiempo y forma.

### **3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento**

Para poner en marcha el emprendimiento se tienen en cuenta las siguientes normas para el funcionamiento de la plataforma:

- 1- Protección de datos personales (ley 1582 de 2012), Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

- 2- La Ley 527 de 1999 por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.
- 3- la Ley 1480 de 2011 Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos
- 4- Ingreso de proveedores (que se necesitaría para que ofrezcan sus productos en nuestra plataforma): registro cámara de comercio, RUT, certificación de alimentos
- 5- Artículo 2142 del código civil, el cual define el contrato de mandato.

Adicional se tiene en cuenta los siguientes trámites para constituir la empresa:

- 6- El registro de marca se realiza a través de la superintendencia de industria y comercio y se puede hacer de manera online a través de la página: [www.sic.gov.co](http://www.sic.gov.co)
- 7- El registro en Cámara y Comercio (registro mercantil) se realiza a través de la Cámara de Comercio de Bogotá.
- 8- El registro de la sociedad S.A.S. se puede realizar en la ventanilla única Empresarial de manera online a través de la página: [www.vue.gov.co](http://www.vue.gov.co)

#### **4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento**

##### **4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento**

PROVEEAPP se perfila en su primer año con la estructura más liviana posible, por lo cual no se visualiza con una ubicación comercial en esta fase. Para este primer periodo, se manejarían todas las notificaciones al domicilio del Directivo que se mantendría en cabeza de la operación,

considerando que la idea de negocio nace con capital propio se busca optimizar los costos al máximo, en tanto se comienza a obtener participación de mercado y se llega a punto de equilibrio (4,4% de la población objetivo-esperada para el cierre de los primeros 6 meses).

A partir del segundo año, se visualiza una oficina pequeña dado que se trabajará en modalidad híbrida, por lo que no todos los días van a encontrarse los desarrolladores (3 proyectados en el año 2), asesores de ventas (4) y personas administrativas (1), los servicios compartidos se manejarían de manera remota, por cuanto no requiere espacio físico.

Con base a esto consideramos que una oficina de 60mts sería suficiente para este requerimiento, el siguiente modelo de plano corresponde al diseño de la oficina que podríamos manejar.

**Figura 12** *Plano oficina*



Fuente: Elaboración propia

En el segundo año, se estima que los costos para esta infraestructura podrían ascender a COP\$5,772,000:

**Tabla 2** *Costos infraestructura año 2*

2,300,000	Alquiler
372,000	Administración
700,000	servicios Públicos
2,400,000	Remodelación oficina (Ajustar la oficina a la imagen del proyecto)

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento**

Se partirá del uso de un software libre para comenzar, sobre el cual el equipo de programadores contratados realizará desarrollos para personalizar y ajustar las funcionalidades a los requerimientos del negocio, a través del uso de servidores AWS para el alojamiento y procesamiento de datos, se comprará el dominio web [www.proveeapp.com](http://www.proveeapp.com).

AWS genera un cobro en las primeras 50 TB 0,023 por GB, se estima tener una inversión de USD 46 mensuales con un consumo máximo de 1000 GB por mes inicialmente.

#### **4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento**

El emprendimiento se basa en un intercambio de servicios (plataforma de intermediación), por cuanto no se estima administrar inventarios, el foco de negocio parte de conectar el cliente (restaurantes) con los proveedores de insumos de alimentos aliados, quienes se harán responsables del despacho de los insumos.

Con efectos de asegurar la entrega de los insumos alimenticios se requiere:



Línea de teléfono asesores	160.000
Publicidad	10.000.000
<b>CAPITAL DE TRABAJO MENSUAL</b>	<b>27.617.758</b>

Fuente: Elaboración propia

CAPEX 6,800,000

Desarrollo inicial de plataforma, contempla honorarios por 1 mes (Tiempo completo) de 2 desarrolladores.

APORTES POR CONTINGENCIAS 17.250.655

Se propone reservar para contingencias un 10% del Capital de trabajo y CAPEX definido.

A continuación, se relaciona la estructura de aportes planeados para el desarrollo de este emprendimiento, los aportes en efectivo se realizarán de forma gradual conforme a las necesidades de capital:

**Figura 13** *Distribución aportes socios*

Tipo de inversionista	Aporte en especie	Aporte en efectivo	Total Aportes	Participación accionaria
Desarrollador 1	16.000.000		16.000.000	8,4%
Desarrollador 2	11.200.000		11.200.000	5,9%
Directivo	18.000.000	33.389.302	51.389.302	27%
Servicios compartidos	10.999.998	33.389.302	44.389.300	23%
Socio Capitalista 1		33.389.302	33.389.302	18%
Socio Capitalista 2		33.389.302	33.389.302	18%
<b>TOTAL</b>	<b>56.199.998</b>	<b>133.557.208</b>	<b>189.757.206</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5 Plan financiero del emprendimiento

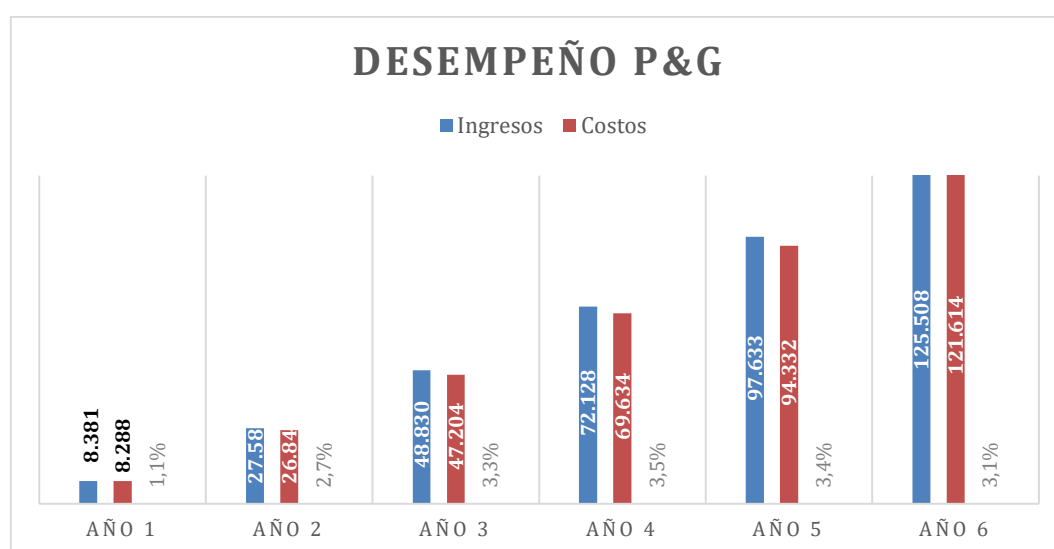
Proveeapp es una plataforma de intermediación que busca conectar determinados proveedores con el gremio de restaurantes de bajo costo. A pesar de que los esfuerzo se enfocan principalmente en buscar restaurantes, el modelo de negocio se basa en la comisión de venta cobrado a los pocos proveedores que denominamos proveedores aliados, sin embargo, este ingreso parte del volumen de ventas que generemos a partir del consumo de los restaurantes.

Las premisas para la proyección se encuentran en el **anexo C** (“**Premisas proyección financiera**”).

##### Rentabilidad proyectada del emprendimiento:

Considerando que el cobro de intermediación corresponde al 8% y WOMPI (la plataforma de pago cobra un 2,65% por pasarela de pagos) el margen bruto del negocio tiende a estar entre un rango de un 5% a 3%, considerando los gastos operacionales, como se puede ver en la proyección de la gráfica (Valores en millones de pesos):

**Figura 14** *Proyección ingresos y costos*



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, dicha rentabilidad no es mala dado que el negocio apuesta a un volumen transaccional alto, como se puede ver el ingreso del año uno parte en COP\$8,381 millones y se proyecta para el año 6 en COP\$125,508 millones. Al realizar un análisis de factibilidad del ingreso proyectado vs la participación de mercado vemos que los clientes promedio del año 6 corresponden al 58% de la población objetivo.

**Figura 15** *Proyección márgenes y participación del mercado*



Fuente: Elaboración propia

Al manejar un ciclo de caja negativo (-29 días) y no tener plan de distribución de utilidades en los primeros 6 años, el flujo de caja tiende a crecer y permitir hacer una buena gestión de tesorería para no tener dinero quieto en los bancos. Consideramos pertinente mantener este nivel de caja con efectos de tener una liquidez suficiente en caso de que los proveedores nos exigieran liquidar nuestras deudas de un momento a otro, lo cual validamos que es posible al dividir el saldo de caja al cierre de cada periodo entre la totalidad de los pasivos, teniendo un factor entre 1,18 (año 1) a 1,28 (año 6).

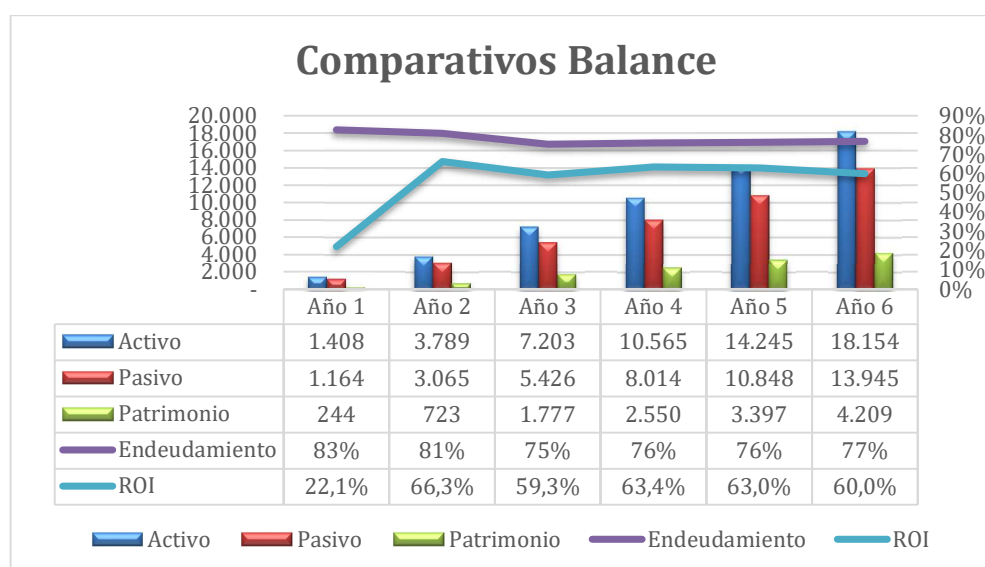
**Figura 16** *Proyección flujo de caja***Flujo de Caja Proyectado**

Valores en pesos, a menos que se diga lo contrario

	1	2	3	4	5	6
<b>EBITDA</b>	92.154.270	741.708.164	1.626.713.830	2.493.516.162	3.300.507.039	3.893.979.510
(-) Impuestos	(37.248.670)	(260.679.787)	(571.570.288)	(876.199.779)	(1.160.013.585)	(1.369.222.984)
<b>Flujo de Caja de Operacion</b>	<b>54.905.599</b>	<b>481.028.378</b>	<b>1.055.143.542</b>	<b>1.617.316.383</b>	<b>2.140.493.454</b>	<b>2.524.756.526</b>
<b>Flujo de Caja de Inversión</b>	<b>1.133.899.583</b>	<b>1.847.933.792</b>	<b>2.301.313.219</b>	<b>2.523.897.712</b>	<b>2.763.062.616</b>	<b>3.019.834.267</b>
<b>Flujo de Caja de Financiación</b>	<b>189.757.206</b>	-	-	<b>(843.208.167)</b>	<b>(1.292.946.440)</b>	<b>(1.711.488.097)</b>
<b>Flujo de Caja Total</b>	<b>1.378.562.388</b>	<b>2.328.962.169</b>	<b>3.356.456.760</b>	<b>3.298.005.928</b>	<b>3.610.609.631</b>	<b>3.833.102.697</b>
Caja Inicial	-	1.378.562.388	3.707.524.558	7.063.981.318	10.361.987.246	13.972.596.877
Caja Final	1.378.562.388	3.707.524.558	7.063.981.318	10.361.987.246	13.972.596.877	17.805.699.574

Fuente: Elaboración propia

El emprendimiento plantea un alto nivel de apalancamiento financiero a través de sus proveedores, dado que como se indicó se recauda a 1 día (por pasarela WOMPI) y se pagaría a 30 días, esto hace que para el cierre del primer año el nivel de endeudamiento se proyecte al 83% y tendería a reducirse en el año 6 al 77% en tanto que no se planea distribución de utilidades del negocio. Sin embargo, al comparar la utilidad neta de los periodos versus el capital invertido, representa un gran rendimiento para los accionistas al empezar el primer año en un ROI del 22,1% y llegar al 60% para el 6 año.

**Figura 17** *Proyección Estado de Situación Financiera*

Fuente: Elaboración propia

Las variables claves en el emprendimiento corresponden a la cantidad de clientes y el volumen de compras, conforme al siguiente cuadro de sensibilización se puede identificar el punto de equilibrio en diferentes escenarios:

**Figura 18** Sensibilización escenarios

		Clientes															
		28	31	35	38	43	49	53	68	85	112	164	310	558	786	1.237	1.361
Volumen Compras	-	-330,8	-330,4	-330,0	-329,5	-329,0	-328,2	-327,8	-325,9	-323,9	-320,7	-314,3	-296,7	-266,8	-239,2	-184,8	-169,8
	208.700	-327,3	-326,4	-325,7	-324,7	-323,6	-322,1	-321,2	-317,4	-313,3	-306,7	-293,8	-258,0	-197,1	-141,1	-30,4	0
	250.000	-326,6	-325,7	-324,8	-323,8	-322,5	-320,9	-319,9	-315,7	-311,3	-303,9	-289,7	-250,3	-183,4	-121,7	0	33,6
	509.000	-322,2	-320,8	-319,5	-317,9	-315,9	-313,3	-311,7	-305,2	-298,1	-286,6	-264,3	-202,2	-97,0	0	191,7	244,4
	800.000	-317,4	-315,3	-313,5	-311,2	-308,4	-304,8	-302,6	-293,3	-283,4	-267,2	-235,7	-148,3	0	136,8	388,6	456,7
	1.600.000	-304,0	-300,3	-297,0	-292,9	-287,8	-281,3	-277,4	-260,7	-242,9	-213,8	-157,1	0	254,8	477,7	918,4	1.039,6
	3.200.000	-277,2	-270,3	-264,0	-256,3	-246,7	-234,4	-227,0	-195,5	-161,9	-106,9	0	278,5	732,8	1.151,1	1.978,1	2.205,5
	4.800.000	-250,4	-240,2	-231,0	-219,7	-205,6	-187,5	-176,6	-130,4	-80,9	0,0	151,5	544,3	1.210,8	1.824,5	3.037,7	3.371,3
	6.400.000	-223,6	-210,2	-198,0	-183,1	-164,4	-140,6	-126,1	-65,2	0,2	105,8	292,2	810,1	1.688,8	2.497,9	4.097,3	4.537,1
	8.000.000	-196,8	-180,2	-165,0	-146,5	-123,3	-93,7	-75,7	0	81,2	201,6	433,0	1.075,9	2.166,7	3.171,2	5.156,9	5.703,0
	10.412.500	-156,5	-134,9	-115,2	-91,3	-61,3	-22,9	0	97,6	191,8	345,9	645,2	1.476,7	2.887,4	4.186,6	6.754,6	7.460,8
	11.200.000	-143,3	-120,1	-99,0	-73,3	-41,0	0	25,1	126,3	227,5	393,0	714,4	1.607,5	3.122,7	4.518,0	7.276,1	8.034,6
	12.800.000	-116,5	-90,1	-66,0	-36,7	0	47,0	75,5	184,7	300,1	488,7	855,2	1.873,3	3.600,7	5.191,3	8.335,7	9.200,4
	14.400.000	-89,7	-60,0	-33,0	-0	41,2	93,4	122,1	243,1	372,6	584,5	995,9	2.139,1	4.078,7	5.864,7	9.395,3	10.366,3
	16.000.000	-62,9	-30,0	0	36,5	82,4	135,4	167,2	301,4	445,2	680,2	1.136,7	2.404,9	4.556,6	6.538,1	10.455,0	11.532,1
17.600.000	-36,1	0	33,0	73,2	119,8	177,4	212,4	359,8	517,8	775,9	1.277,4	2.670,7	5.034,6	7.211,5	11.514,6	12.697,9	

Fuente: Elaboración propia

Como se indicó se partirá de un capital semilla de COP\$189m, a partir de ahí el negocio buscaría tener financiación propia a través de los proveedores aliados, dado que se buscaría manejar un pago a 30 días para poder operar la gestión de tesorería (esto considerando que esperamos un ciclo de caja negativo (-29 días) al recaudar en 24h a través de WOMPI los pagos de los restaurantes.

## 5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

### 5.1 Estrategia de marca (Branding)

Se considera que para el emprendimiento puede resultar llamativo fusionar el símbolo con el texto, por cuanto se opta por un isologo, el cual se revisa en la superintendencia de industria y comercio, realizando un registro a nombre propio en la Oficina virtual de propiedad industrial (SIPI) y validando el Isologo con los siguientes criterios:

Imagen:

**Figura 19** *Isologo proveeapp*



Fuente: Elaboración propia

Clasificación Viena:

Numeral 11.3.25, basado en la consulta realizada en la página web

<https://nivilo.wipo.int/vienna9/index.htm?lang=EN> en la cual se indica que este numeral hace referencia a platos, para el caso del SIPI se ajusta al numeral 110309.

Clase de producto y/o servicios:



Numeral 35, con base en la consulta realizada en la página web

<https://webaccess.wipo.int/mgs/index.jsp?lang=es> en la cual se indica que este numeral hace referencia a Publicidad; gestión, organización y administración de negocios comerciales; trabajos de oficina y referencia a:

- abastecimiento de productos por cuenta de empresas
- servicios de asesoramiento y consultoría de abastecimiento en materia de productos para terceros

Como resultado se obtiene la solicitud número SD2023/0068375, donde se evidencia que la marca no ha sido tomada:

**Figura 20 Consulta SIPI**

Industria y Comercio SUPERINTENDENCIA		ANTECEDENTES MARCARIOS Fecha y hora: 02 ago. 2023 09:54:04 p.m.							
	CRITERIOS DE BÚSQUEDA EMPLEADOS								
	BUSQUEDA POR TIPO	Figurativa y Fonética							
	DENOMINACION	PROVEEAPP							
	COMBINACION DENOMINACION	Búsqueda de Marcas con cualquiera de estas palabras							
	Clasificación de Niza	35							
									
No. de solicitud	Denominacion	Imagen	Tipo de signo	Fecha de presentacion	Estado	Clases de Niza	Titular	Vigencia	No. Certificado

Fuente: Imagen tomada de la superintendencia de Industria y Comercio

## 5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

Para Proveeapp se cuenta con el diseño de una página de aterrizaje (landing page) que recibirá los diferentes leads, e redireccionará al cliente potencial a la descarga de la aplicación. Desde el sitio es posible consultar información, ver los planes ofertados y recibir las visitas provenientes de clientes o leads generados a través de la estrategia de hipersegmentación, la publicidad y los referidos. El diseño de los mensajes se realiza por medio de una agencia de marketing cuya meta principal será la de dar a conocer la marca dentro del público objetivo aplicando herramientas de hipersegmentación, socializar la manera de usarla y mostrar los beneficios de la plataforma.

Se busca que el emprendimiento se perciba como una solución confiable y cercana para el sector de los restaurantes de bajo costo, por lo que las formas, colores y textos utilizados deberán responder a estos criterios.

Los principales aliados que se deben contemplar son los comercios o distribuidores mayoristas, que serán los proveedores de los restaurantes; la comunidad de desarrollo del código abierto seleccionada para montar la plataforma, proveedores de pago o pasarelas, generadores de contenido e influenciadores.

Para la definición de la imagen de la marca, se parte del análisis de los colores utilizados por otras empresas que actualmente ofrecen insumos a los restaurantes con el fin de identificar zonas menos utilizadas y que a su vez transmitan un mensaje positivo. Dicho mensaje lo exploramos desde el análisis del arquetipo de los colores, en donde PROVEEAPP explora la frescura de los productos a través del color verde y la confianza a través del color morado. Se generan varias versiones de logos, con efectos de ser utilizados de acuerdo con los medios de comunicación, buscando generar el contraste adecuado para la correcta visualización de la marca.

Desde el punto de vista de la forma, el Isologo integra el nombre de la plataforma con la figura de servicio a través de la mano, lo cual refleja nuestra vocación de servicio al cliente en la cadena de abastecimiento.

Adicional a la publicidad mencionada anteriormente, se plantea poder asistir a ferias sectoriales de la industria Foodtech tomando como base el acercamiento ya realizado con ACODRES y promover la voz a voz por medio de la entrega de incentivos a los clientes existentes que atraigan nuevos usuarios.

### **5.3 Proceso de ventas y servicios**

En la etapa inicial se realiza una campaña publicitaria en las redes sociales que permita generar un primer contacto del público objetivo con la marca, procurando facilitar el segundo contacto, que será presencial, por medio de los asesores de ventas.

Al tiempo, los asesores comerciales asisten a los establecimientos, generando cercanía con los usuarios potenciales que se considera crucial para lograr la confianza de ellos, se pretende que en estas visitas se logre explicar las ventajas y el funcionamiento de la plataforma.

## **5.4 Plan de mercadeo**

### ***5.4.1 Investigación de mercado***

Los datos presentados como base para el emprendimiento provienen de fuentes primarias y secundarias de información. Esto incluye una entrevista realizada al presidente de ACODRES, Guillermo Henrique Gómez; obtención de información sectorial del clúster gastronómico de la cámara de Comercio de Bogotá, revisión de información de posibles competidores y la realización de encuestas a administradores y/o propietarios de restaurantes tipo corriente y ejecutivo en la localidad de Suba, entre otros. Dicha encuesta parte de la base de datos obtenida del RUES, a partir de la cual se define una muestra estadística de 91 restaurantes con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%. Para efectos del análisis de los proveedores aliados, se buscará la obtención de convenios de intermediación con mínimo 2 y máximo 4, numero calculado con base al análisis de matriz DOFA, con efectos de reducir la concentración en muy pocos aliados que pongan en riesgo la operación del negocio, para el caso del tope máximo, se define el numero, con el objetivo en generar una percepción de exclusividad, al no existir un amplio banco de proveedores aliados.

La dinámica de mercado (población de restaurantes) tiende a crecer, como se puede evidenciar en la tabla a continuación relacionada, hay un crecimiento sostenido en la creación y formalización de establecimientos en los años recientes, con excepción del año 2020 que se considera atípico por la pandemia. Con base en esto se puede concluir que el mercado se encuentra en expansión.

De acuerdo con las encuestas realizadas, en promedio se manejan unas compras mensuales por restaurante de aprox. COP\$17,5m, lo cual representa un mercado a nivel de Suba de COP\$23,817m mensuales (para un total de 1,361 restaurantes).

**Figura 21** *Matricula de restaurantes por localidad y año*

Año de matricula	Cantidad de restaurantes Otras Localidades	Cantidad de restaurantes Localidad de Suba	Cantidad de restaurantes Bogota
2023	1870	223	2093
2022	1565	190	1755
2021	1207	129	1336
2020	899	109	1008
2019	959	127	1086
2018	796	78	874
2017	597	71	668
2016	517	63	580
2015	386	48	434
2014	364	43	407
2013	327	40	367
2012	293	29	322
2011	286	21	307
2010	226	23	249

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida del Registro único empresarial y social (RUES).

#### 5.4.2 Barreras de entrada

Las principales barreras de entrada son los hábitos existentes y cultura de los restaurantes, el alto costo inicial para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, la consecución de alianzas para mantener atractivo el modelo ante ambos grupos de interés y el posicionamiento de la marca en el mercado.

La barrera cultural esperamos superarla en la etapa inicial por medio de campañas con influenciadores en redes sociales, generando expectativa previa al contacto de los asesores en visitas presenciales. Se espera que el contacto directo genere confianza y sentido de personalización con los usuarios.

El alto costo inicial esta principalmente relacionado con el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, se plantea reducir este rubro al involucrar un ingeniero desarrollador como asociado, de manera que su aporte sea la implementación a un menor costo en efectivo para el emprendimiento.

En tercer lugar, se busca obtener alianzas atractivas con proveedores a través de la generación de listas globales de compras por restaurante, que colaboren con la planificación de la demanda geolocalizada para los proveedores, lo que resulta llamativo al aportar a la reducción del costo logístico para ellos, así como ampliar el alcance de clientes y dinamización de las ventas.

El posicionamiento de la marca se aborda desde lo global a lo particular, empezando por un primer contacto a través de redes sociales para los restaurantes familiarizándolos con el emprendimiento y pasando a visitas en terreno de asesores comerciales que estimulen la confianza necesaria en los usuarios.

#### **5.4.3 Amenazas y oportunidades**

Con base en el análisis FODA se establecen las siguientes amenazas y oportunidades, así mismo se busca tener un entendimiento más completo al integrar la información con las fortalezas y debilidades.

**Tabla 4** *Factores internos*

Top 5 fuerzas	Top 5 Debilidades
Análítica de datos para la toma de decisiones	Riesgo por concentración en pocos proveedores
Venta consultiva de la plataforma	Limitación en recursos financieros disponibles
Disponibilidad a través de la geolocalización	No están diversificados los medios para hacer las ventas
La tecnología propia es esencial para el negocio	Logística a cargo del proveedor aliado

La empresa cuenta con diferencial innovador	No contamos con línea de crédito para los clientes
---	--

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5** *Factores externos*

Top 5 oportunidades	Top 5 Amenazas
Posibilidad de establecer asociaciones estratégicas	Retiro de proveedor aliado
Economía local en crecimiento	Cultura de "siempre hacer las cosas de la misma manera"
Proveeapp opera como integrador de precios bajos y planificación de abastecimiento	Existen competidores que ofrecen crédito
Muchos restaurantes desconocen las foodtech	Supermercados están ofertando por la web
En los supermercados existe la necesidad de digitalizar el negocio	Clientes que buscan pago en efectivo

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.4 Competidores claves

**Tabla 6** *Plan de recopilación de datos del competidor 1*

<b>Nombre</b>	Frubana
<b>Ubicación</b>	Bogota, Medellin y Barranquilla en Colombia
<b>Precio:</b>	Plataforma que ofrece productos e insumos para restaurantes y personas
<b>Beneficios y características:</b>	Gran Variedad de productos en un mismo lugar no solo comestibles
<b>Tamaño / Utilidad:</b>	Ventas superiores 100.000.000.000 COP en el 2022
<b>Estrategia de mercado:</b>	Fijación de precios, ponen muchos de sus productos con rebaja en los precios en la plataforma

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7** Plan de recopilación de datos del competidor 2

<b>Nombre</b>	Waruwa
<b>Ubicación</b>	Bogota y alrededores
<b>Precio:</b>	Plataforma que ofrece productos agrícolas para restaurantes y fruvers
<b>Beneficios y características:</b>	Domicilio gratis luego de \$60.000
<b>Tamaño / Utilidad:</b>	No reporta
<b>Estrategia de mercado:</b>	Precios justos al eliminar intermediarios, marketing digital, oferta de pequeños agricultores locales

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8** Plan de recopilación de datos del competidor 3

<b>Nombre</b>	Corabastos
<b>Ubicación</b>	Bogota
<b>Precio:</b>	Se rigen por oferta y demanda son fluctuantes, boletín diario de precios
<b>Beneficios y características:</b>	Mercado fresco
<b>Tamaño / Utilidad:</b>	No llevan contabilidad
<b>Estrategia de mercado:</b>	Ventas en punto y por volumen, voz a voz

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9** *Análisis competitivo*

FACTOR	Proveeapp	Frubana	Waruwa	Corabastos	Importancia del Cliente
Precio global de la compra	F	F	F	F	5
Relación precio volumen de compra	F	D	D	D	4
Calidad	F	F	F	D	5
Disponibilidad	F	F	F	F	5
Cercanía	F	D	D	D	4
Entrega en restaurante	F	F	F	D	4
Marca	D	F	F	F	4
Publicidad	D	F	F	D	4
Recomendados	D	F	F	F	3

*Nota:* Debilidad se indica con D y Fortaleza se indica con F, para el caso de la importancia de cada factor se propone una escala del 1 al 5, donde 5 es muy importante y 1 no muy importante. Fuente: Elaboración propia

Conforme al cuadro anterior, es claro que la tendencia de la tecnología (Foodtech) en el sector alimenticio va ganando terreno al poder dar solución a una mayor cantidad de puntos críticos en la cadena de abastecimiento, por otro lado, Proveeapp inicia en una posición de ganar reconocimiento y posicionarse en el mercado, lo cual refleja su debilidad en Marca, Publicidad y recomendados, sin embargo, la cercanía y la relación precio volumen puede ser un diferenciador a mediano plazo en cuanto los restaurantes comiencen a usar y conocer las bondades de la aplicación.

#### 5.4.5 Precios

La plataforma utilizará un modelo Freemium, es decir un acceso gratuito con funcionalidades limitadas, para acceder a funcionalidades premium el usuario debe suscribirse a un plan de pago.

Con el fin de dar a conocer los beneficios premium, se plantea conceder los primeros tres meses la suscripción gratis a restaurantes, la cual se puede extender en el tiempo en caso de sostener un monto mensual de compras a través de la plataforma.

Se genera una comisión del 8% sobre el valor de las ventas, esto es considerablemente más bajo que el 15% que tiene Frubana como tope; esto considerando la etapa de posicionamiento en la que se encuentra el emprendimiento y la intención de ganar mercado rápidamente. Así mismo, la comisión es coherente con la estructura de costos de los supermercados en donde tienen a invertir un 7% en publicidad y canales de venta y un margen superior en el alquiler de establecimientos para para colocar sus góndolas, necesidad que no aplicara para las ventas a través de PROVEEAPP.

De acuerdo con la encuesta, los clientes esperan precios competitivos acompañados de calidad y disponibilidad de los insumos. La decisión de establecer una comisión baja respecto a la competencia permite transferir un descuento a los restaurantes, con lo cual se busca generar un efecto positivo en la rentabilidad de la operación. Parte de la estrategia de relacionamiento con el cliente radica en la importancia de explicar que la plataforma le brinda la posibilidad de generar data y tomar decisiones informadas, por lo cual no solo se compite por el precio de los productos.

En la etapa inicial del emprendimiento no se plantea tener líneas de crédito, teniendo en cuenta la necesidad de preservar un ciclo de caja negativo y la importancia de garantizar la sostenibilidad de la empresa. Pese a lo anterior, por medio de la pasarela de pagos se tiene la posibilidad de pago con la tarjeta de crédito, con el fin de permitir la financiación de los productos en caso de que el cliente lo requiera.

**Tabla 10** Estrategia de precios

<b>Nombre del emprendimiento</b>	Proveeapp	
Señale ¿Cuál de las siguientes estrategias de precios empleará? Se selecciona la estrategia “Basado en Valor”		
<b>Costo Plus</b>  <i>Los costos de fabricar / obtener su producto o brindar su servicio, más lo suficiente para obtener ganancias</i>	<b>Basado en Valor</b>  <i>Basado en su marca y ventaja competitiva (valor percibido)</i>	<b>Otro:</b>
<p style="text-align: center;"><b>Modelo de precios.</b></p> <p>A nivel de suscripción por uso de plataforma, el mercado en el que se inscribe el emprendimiento ya tiene competidores enfocados en la optimización de precios, es importante marcar la diferencia por medio de la generación de data. Esto les permite a los restaurantes planificar sus ventas previo a la realización de las compras.</p> <p>A nivel de costos por intermediación, los actuales competidores presentan un enfoque en llegar al productor primario y no están cubriendo el canal de mayoristas (Fruvers grandes del sector). Proveeapp, busca diferenciarse como canal de ventas aprovechando que la logística para tener la disponibilidad en la ciudad ya está hecha y que se requiere dinamizar la rotación de los inventarios de estos proveedores.</p>		

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.6 Canales de distribución

Los canales definidos corresponden a la hipersegmentación y asesores de ventas, la primera brindara la oportunidad de llegar por primera vez a los potenciales clientes, contactando por medio del celular y buscando llegar por ubicación geográfica, edad y otros datos relevantes que se encuentran descritos en el apartado del Buyer Personal. El segundo, será por medio de fuerza de venta directa, la cual realizará de manera presencial y en sitio la presentación del producto, sus prestaciones y tendrá un contacto directo con los propietarios y administradores de los restaurantes de bajo costo.

**Tabla 11** Evaluación de los canales de distribución

	<b>Fuerza de ventas internas</b>	<b>Hipersegmentacion</b>
<b>Facilidad de entrada</b>	Se puede llegar directamente al dueño del restaurante	Puede que el propietario del restaurante omita la publicidad
<b>Proximidad geográfica</b>	Se puede cubrir de manera específica a los restaurantes que se desea atender	Envía información a potenciales clientes de una manera no tan específica
<b>Costos</b>	8.992.880 mensuales	10.000.000 mensuales
<b>Posición de los competidores</b>	No cuentan con este canal	Pueden ofrecer sus productos a través de internet con la misma estrategia
<b>Experiencia en gestión</b>	Personalizada	A través de internet
<b>Capacidades del personal</b>	Personal capacitado en el uso del producto	Contenido digital personalizado
<b>Necesidades de mercado</b>	Es necesario dado el mercado que se desea atacar	Es una manera de llegar a clientes potenciales de la zona geográfica de acuerdo con las características

Fuente: Elaboración propia

## 5.5 Red de contactos

Como red de contactos se considera clave el relacionamiento con Acodres al contar con una base cercana a diez mil restaurantes agremiados, con lo cual puede influenciar positivamente la intención de uso de la plataforma en estos establecimientos a través de eventos y comunicados.

En segundo lugar, universidades e instituciones tecnológicas de educación con las cuales se pueden generar alianzas para brindar charlas de mostrar alternativas para optimizar costos y dar a conocer la plataforma.

En tercer lugar, los influenciadores del sector gastronómico que permitan ampliar el alcance publicitario y generar confianza para incentivar el primer uso de la aplicación.

## Bibliografía

- Confecamaras. (9 de Mayo de 2023). *Confecamaras*. Obtenido de <https://confecamaras.org.co/noticias/884-segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos>
- Distrito. (28 de 08 de 2023). *Biblioteca digital camara de comercio de Bogota*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/edf33f78-19e5-4d2a-93bc-bdb1993ca8b9>
- Fernandez, M. (2020). *Transformación Digital: Gestión de proyectos*. Amazon Digital Services LLC - KDP Print US.
- Gomez Paris, G. (15 de Abril de 2023). Entrevista ACODRES. (J. Gutierrez Carrillo, N. Castro Triviño, & D. Mora Leon, Entrevistadores)
- Holmberg, E., & Moflag, I. (29 de 08 de 2023). *Lund University*. Obtenido de <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=3807219&fileOId=3807223>
- Kaynak, E., & Kara, A. (1997). Markets of single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation . *European journal of marketing*, 873-895.
- Kotler, P. (2019). *Marketing 4.0*. México : LID.
- KPMG. (29 de 08 de 2023). *kpmg.com*. Obtenido de <https://kpmg.com/co/es/home/insights/2021/04/consumo-y-retail-en-america-del-sur-tendencias-2021.html>
- Organización de las naciones unidas. (28 de 08 de 2023). <https://www.un.org/es/>. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generacion de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Plazas, L. (2 de Septiembre de 2023). Entrevista Proveedor. (J. Gutierrez Carrillo, N. Castro Triviño, & D. Mora Leon, Entrevistadores)

Techfood Magazine. (28 de 08 de 2023). *techfoodmag.com*. Obtenido de <https://www.techfoodmag.com/tendencias-food-tech/>

Wood, J., Lah, T., & Hewlin, T. (2013). *B4B : How Technology and Big Data Are Reinventing the Customer-Supplier Relationship*. . Ohio: Point B Inc.

**Listado de Anexos:**

- **Anexo A “Encuestas de restaurantes”**
- **Anexo B “Reporte consumo restaurantes”**
- **Anexo C “Premisas proyección financiera”**
- **Anexo D “Modelo Financiero”**
- **Anexo E “Entrevista Guillermo Gomez, presidente de ACODRES”**  
<https://www.youtube.com/watch?v=fpypBHzy8dY>
- **Anexo F “Entrevista Luis Plazas, propietario supermercados Delta”** <https://www.youtube.com/watch?v=5cD-s-iv9C4>

**ANEXO A**

**Encuestas de restaurantes**

Encuesta ProveeApp

Preguntas Respuestas **91** Configuración

Nombre del Negocio  
91 respuestas

- Sazones Burger
- La cucharita el buen sabor
- La Tusa
- Restaurante Pepe asadero
- Yogo origenes
- Parrilla santaderiana
- Restaurante el Hogaito
- El buen comer

Encuesta ProveeApp

Preguntas Respuestas **91** Configuración

Dirección  
91 respuestas

- Cra 55c 160 43
- Carrera 55c 161 54
- CLL 167 54C 29
- Calle 128b 45a 32
- Calle 128b 45b 06
- Cra 46 128 a 68
- Cra 46 128a 10
- Cra 49 128 b bis 51

Encuesta ProveeApp

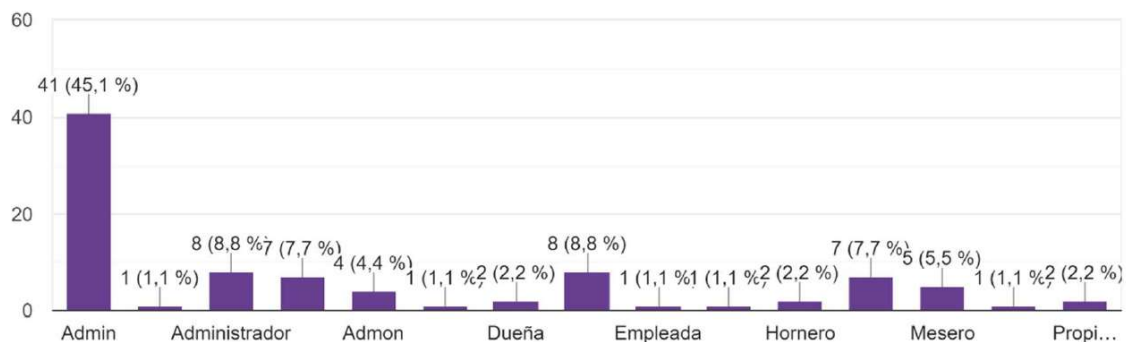
Preguntas Respuestas **91** Configuración

Nombre del Entrevistado  
91 respuestas

- Mayerly Viveros
- Pilar González
- Marbel Sandoval
- Fabio Chacon
- Ferney Roa
- Lilia Duarte
- Juan José Hurtado
- Carlos López
- Cara Maza

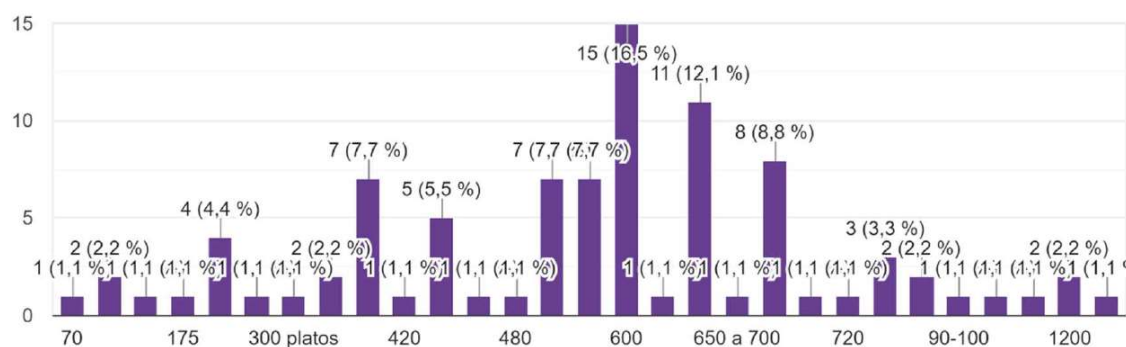
### Cargo del Entrevistado

91 respuestas



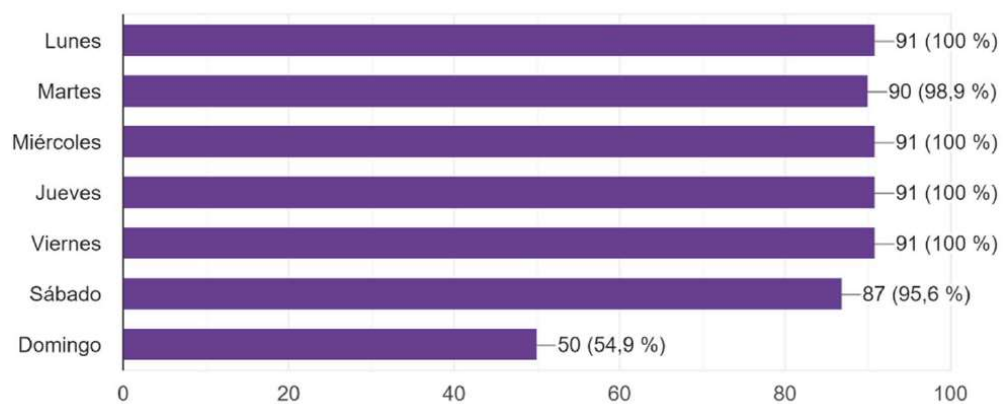
### Usted cuantos platos de almuerzo vende a la semana?

91 respuestas



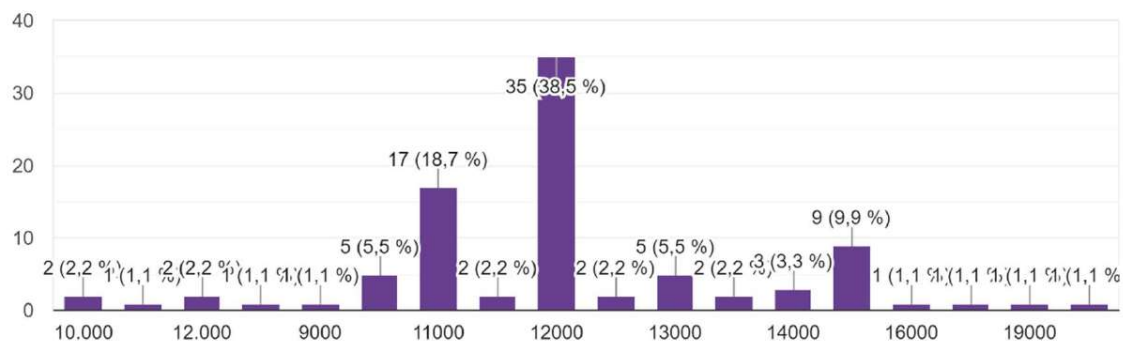
### Que días de la semana tiene servicio?

91 respuestas



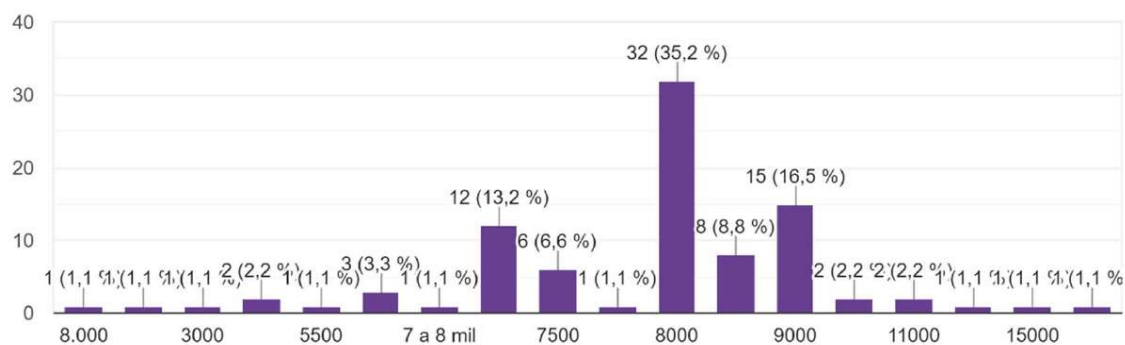
En promedio, ¿Cuál es el precio por plato de almuerzo?

91 respuestas



¿Cuánto estima que cuestan los insumos por plato?

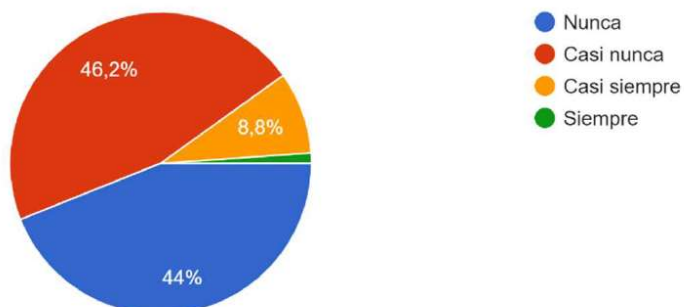
91 respuestas



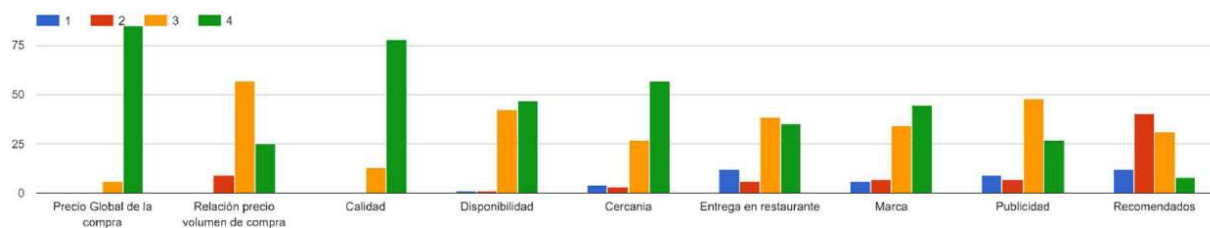


¿Con qué frecuencia ha tenido días en que se le acaban los ingredientes de recetas por la demanda de platos a vender?

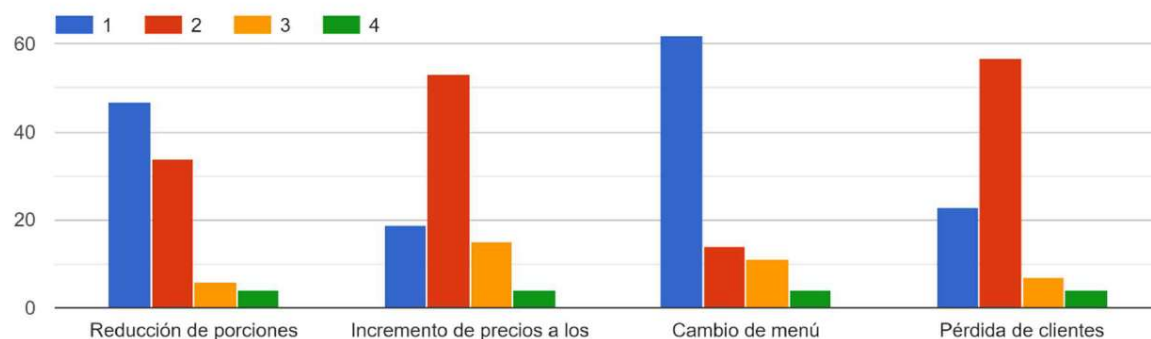
91 respuestas



¿Qué insiste en su decisión de compra? En la escala de 1 al 4, donde 1 es irrelevante y 4 muy relevante?

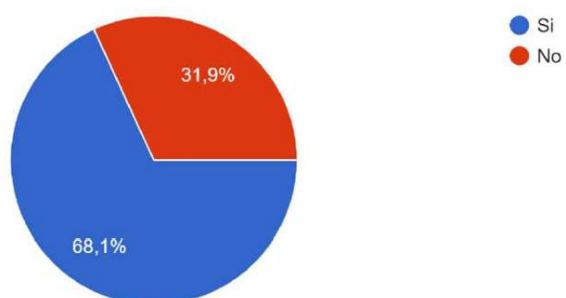


¿Qué efecto ha tenido el incremento de precios en los insumos de sus platos? En la escala de 1 al 4, cual efecto ha sido el mas significativo?, donde 1 es irrelevante y 4 muy relevante



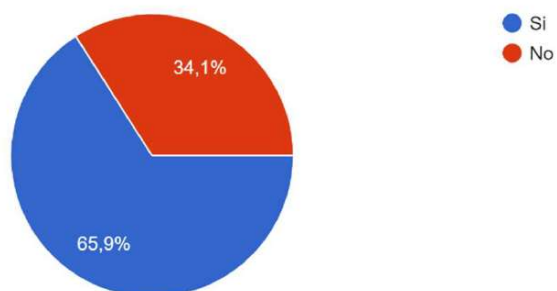
¿Le parecería atractivo tener un app que le ayude a planificar su pedido?

91 respuestas



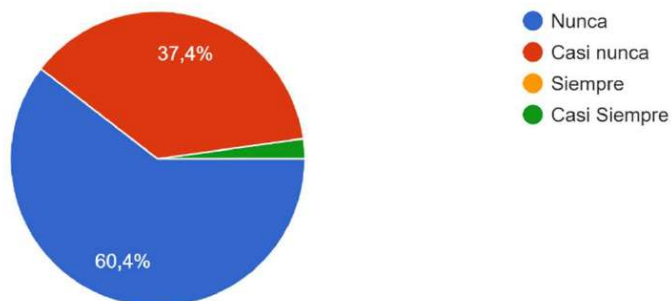
¿Estaria dispuesto a cambiar el menú de almuerzo para incluir productos de temporada a menor costo?

91 respuestas



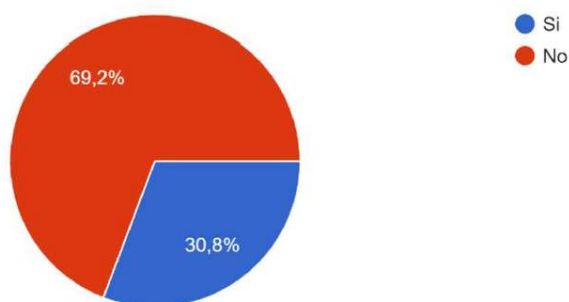
¿Con qué frecuencia ha tenido que cambiar el menú por falta de insumos?

91 respuestas

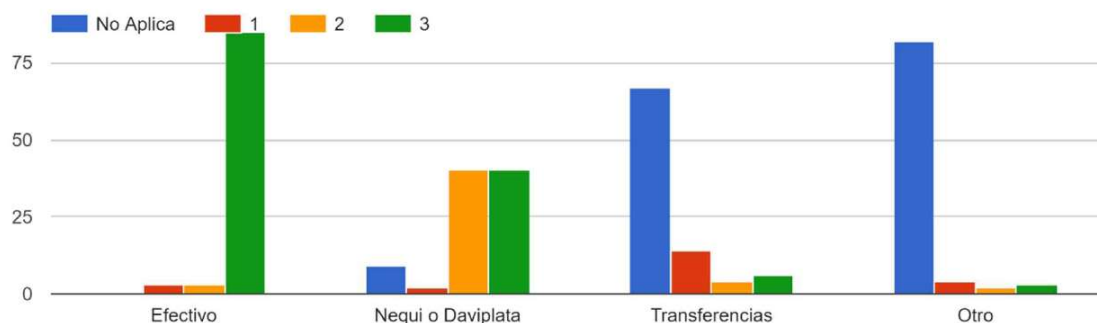


¿El no encontrar insumos que contempla en su platos ha limitado la oferta de sus menus?

91 respuestas

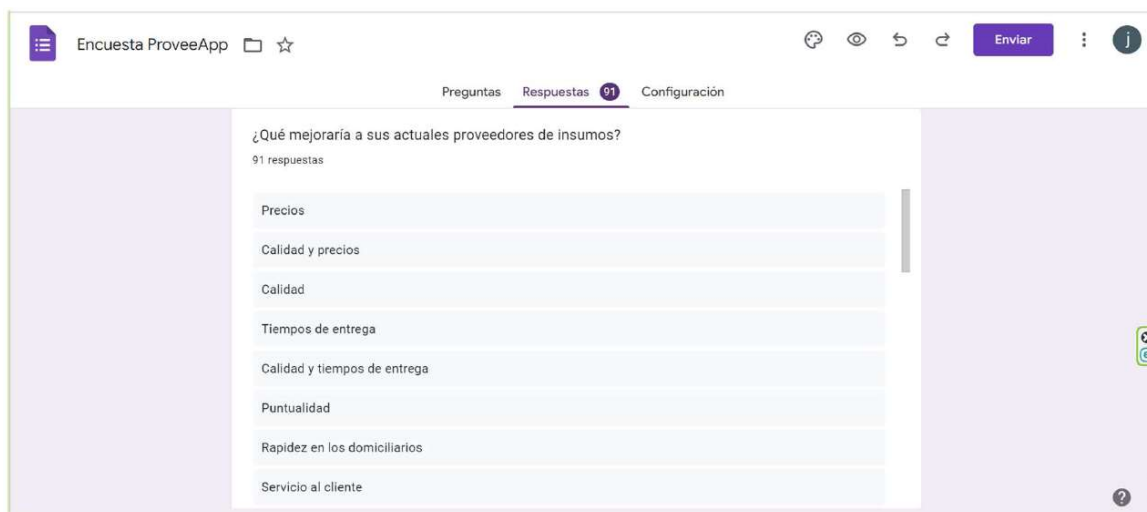


¿Cuál es su método preferido de pago a proveedores? En la escala de 1 al 3, donde 1 es el menos utilizado y 3 el más utilizado. En caso que no aplique algún medio de pago colocar N/A.



Si la respuesta anterior fue otro, por favor mencione cuál medio utiliza

8 respuestas



**ANEXO B**

# Reporte consumo restaurantes

Platos a vender	85	85	85	85	85
Costo unitario estimado	11.651	11.110	7.979	9.487	7.814
Días al mes	4	4	5	4	5
Entrada	Fruta	Fruta	Sopa Menudencias	Fruta	Fruta
Porciones Entrada	4	4	4	4	4
Principio	Frijol	Lentejas	arroz blanco	Verduras Salteadas	Ensalada dulce
Porciones principio	4	4	6	4	4
Proteína	carne asada	carne asada	Pollo en salsa de naranja	Pechuga Gratinada	Pechuga Gratinada
Porciones proteína	4	4	4	4	4
Acompañamiento	arroz blanco	papa salada	Papa a la francesa	papa salada	Papa a la francesa
Porciones acompañamiento	6	4	4	4	4

Insumo	Subcategoría	Gramos	Costo estimado	Gramos	Costo estimado	Gramos	Costo estimado	Gramos	Costo estimado	Gramos	Costo estimado	Gramos	Costo estimado	Costo Men	Frecuencia de compra	Mensual	Quincenal	Semana	
Aceite	Tradicional	-	-	1.275	18.187	-	-	3.825	54.560	-	-	5.100	72.746	Mensual	72.746	-	-	-	
Ajo	Tradicional	5.950	80.325	3.060	41.310	2.338	31.556	510	6.885	-	-	11.858	160.076	Semanal	-	-	-	40.019	
Ajonjolí	Blanco	-	-	-	-	319	12.686	-	-	-	-	319	12.686	Mensual	12.686	-	-	-	
Ajonjolí	Negro	-	-	-	-	319	22.313	-	-	-	-	319	22.313	Mensual	22.313	-	-	-	
Arvejas	Tradicional	-	-	-	-	10.625	53.975	-	-	-	-	10.625	53.975	Mensual	53.975	-	-	-	
Azúcar	Tradicional	-	-	-	-	-	-	-	-	13.281	56.844	-	-	56.844	Mensual	56.844	-	-	
Brocoli	Tradicional	-	-	-	-	-	-	34.000	353.600	-	-	34.000	353.600	Semanal	-	-	-	88.400	
Cebolla	Cabezona	39.667	604.520	34.000	518.160	7.083	107.950	17.000	259.080	-	-	97.750	1.489.710	Semanal	-	-	-	372.428	
Cebolla	Larga	63.750	521.475	21.250	173.825	26.563	217.281	-	-	-	-	111.563	912.581	Semanal	-	-	-	228.145	
Cilantro	Tradicional	-	-	-	-	6.375	75.863	-	-	-	-	6.375	75.863	Semanal	-	-	-	18.966	
fecula de ma	Tradicional	-	-	-	-	3.188	42.713	-	-	-	-	3.188	42.713	Mensual	42.713	-	-	-	
Jengibre	Tradicional	-	-	-	-	531	16.341	-	-	-	-	531	16.341	Mensual	16.341	-	-	-	
Huevos	AA	-	-	-	-	14.216	125.304	-	-	-	-	14.216	125.304	Quincenal	-	-	62.652	-	
Menudencia	Tradicional	42.500	229.500	42.500	229.500	53.125	286.875	42.500	229.500	53.125	286.875	233.750	1.262.250	Semanal	-	-	-	315.563	
Miel	Tradicional	-	-	-	-	2.125	68.000	-	-	-	-	2.125	68.000	Mensual	68.000	-	-	-	
Naranja	Tradicional	-	-	-	-	85.000	846.600	-	-	-	-	85.000	846.600	Semanal	-	-	-	211.650	
Papa	Criolla	-	-	-	-	44.271	216.927	-	-	-	-	44.271	216.927	Semanal	-	-	-	54.232	
Papa	Pastusa	-	-	127.500	861.900	119.531	808.031	127.500	861.900	79.688	538.688	454.219	3.070.519	Quincenal	-	-	1.535.259	-	
Pechuga	Tradicional	-	-	-	-	21.250	312.375	17.000	249.900	21.250	312.375	59.500	874.650	Semanal	-	-	-	218.663	
Pimentón	Rojo	25.500	172.890	-	-	-	-	25.500	172.890	-	-	51.000	345.780	Semanal	-	-	-	86.445	
Pimentón	Verde	25.500	172.890	-	-	-	-	25.500	172.890	-	-	51.000	345.780	Semanal	-	-	-	86.445	
Pimienta	Tradicional	2.040	108.460	1.360	72.307	425	22.596	340	18.077	-	-	4.165	221.439	Mensual	221.439	-	-	-	
piña	Tradicional	-	-	-	-	-	-	-	-	53.125	198.953	53.125	198.953	Semanal	-	-	-	49.738	
repollo	Tradicional	-	-	-	-	-	-	-	-	79.688	211.438	79.688	211.438	Semanal	-	-	-	52.859	
Sal	Tradicional	2.493	4.488	3.400	6.120	2.267	4.080	1.360	2.448	1.275	2.295	10.795	19.431	Mensual	19.431	-	-	-	
Sazonador	Tradicional	-	-	-	-	266	971	-	-	-	-	266	971	Mensual	971	-	-	-	
Uvas	pasas	-	-	-	-	-	-	-	-	19.125	891.225	19.125	891.225	Quincenal	-	-	445.613	-	
Zanahoria	picada	-	-	-	-	7.703	33.740	-	-	-	-	7.703	33.740	Semanal	-	-	-	8.435	
Zanahoria	Tradicional	-	-	-	-	-	-	42.500	186.150	-	-	42.500	186.150	Semanal	-	-	-	46.538	
Papaya	Tradicional	42.500	146.200	42.500	146.200	-	-	42.500	146.200	53.125	182.750	180.625	621.350	Semanal	-	-	-	155.338	
Banano	Tradicional	25.500	86.700	25.500	86.700	-	-	25.500	86.700	31.875	108.375	108.375	368.475	Semanal	-	-	-	92.119	
Salchicha	Tradicional	-	-	10.200	150.875	-	-	-	-	-	-	10.200	150.875	Semanal	-	-	-	37.719	
Lentejas	Tradicional	-	-	51.000	351.900	-	-	-	-	-	-	51.000	351.900	Mensual	351.900	-	-	-	
carne	Tradicional	85.000	1.071.000	85.000	1.071.000	-	-	-	-	-	-	170.000	2.142.000	Semanal	-	-	-	535.500	
comino	Tradicional	2.040	74.182	1.360	49.455	-	-	-	-	-	-	3.400	123.636	Mensual	123.636	-	-	-	
Queso	Tradicional	-	-	-	-	-	-	10.625	424.894	13.281	531.117	23.906	956.011	Quincenal	-	-	478.005	-	
frijol	Tradicional	42.500	531.250	-	-	-	-	-	-	-	-	42.500	531.250	Mensual	531.250	-	-	-	
tomate	Tradicional	21.250	89.590	-	-	-	-	-	-	-	-	21.250	89.590	Semanal	-	-	-	22.398	
Arroz	Blanco	17.000	68.000	-	-	21.250	85.000	-	-	-	-	38.250	153.000	Mensual	153.000	-	-	-	
<b>Total</b>		<b>443.190</b>	<b>3.961.470</b>	<b>449.905</b>	<b>3.777.438</b>	<b>428.768</b>	<b>3.391.176</b>	<b>416.160</b>	<b>3.225.673</b>	<b>418.838</b>	<b>3.320.934</b>	<b>2.156.861</b>	<b>17.676.691</b>		<b>1.747.245</b>	<b>2.521.529</b>	<b>2.721.597</b>		
																<b>1.747.245</b>	<b>5.043.059</b>	<b>10.886.387</b>	

**ANEXO C**

**Premisas proyección financiera**

## ***PREMISAS DE PROYECCIÓN FINANCIERA VARIABLES***

### ***MACROECONOMICAS:***

A continuación, proyectamos las principales variables que consideramos pueden impactar en la operación del emprendimiento conforme a los resultados de la encuesta mensual de expectativas económicas realizada por el banco de la república para el mes de Junio de 2023:

IPC: Se parte para el primer año con el valor medio proyectado para diciembre 23 (9,02%), para el segundo año con el valor medio proyectado para diciembre 24 (5%), y a partir del año 3 se proyecta el valor del año 2 (5%).

Componente salarial:

Se contempla un 38,35%

- **Pensión** 12,00%
- **ARL** 0,52%
- **Caja de compensación familiar** 4,00%
- **Prima de servicios** 8,33%
- **Cesantías** 8,33%
- **Intereses a las cesantías** 1,00%
- **Vacaciones** 4,17%
- **Indemnización** 0,00%

TRM cierre: Se parte para el primer año con el valor medio proyectado para diciembre 23 (4,270), para el segundo año con el valor medio proyectado para diciembre 24 (4,152), y a partir del año 3 se proyecta el valor del año 2 (4,152).

TRM promedio: Se realiza el promedio del inicio y cierre del año, para el primer año se parte del promedio de la tasa de cierre de 2022 vs la del 2023.

Tasa de intervención IBR: Se parte para el primer año con el valor medio proyectado para diciembre 23 (11,75%), para el segundo año con el valor medio proyectado para diciembre 24 (7,13%), y a partir del año 3 se proyecta el valor del año 2 (7,13%).

Spread sobre IBR y plazo de crédito: En caso de proyectar préstamo se manejaría un spread de 10%, el cual se está manejando actualmente en el mercado financiero y un plazo de 3 años.

Tarifa impuesto de renta: Se proyecta basado en la tarifa actual del 35%

Variables para valoración de empresa: Con efectos de calcular el costo de Capital a través del WACC se manejó:

Riesgo País: Índice EMBI calculado por J.P. Morgan Chase basado en el comportamiento de la deuda externa emitida por Colombia (Ref. 13/07/2023)

Prima de mercado: Tomado del reporte de Damodaran “Implied equity Risk” para el año 2022.

Beta desapalancado: Tomado este valor del reporte de Damodaran para “Software (System & Application)”

Tasa Libre de riesgo: Tomando la tasa manajada por los bonos del gobierno de US a 10 años (Tomando el valor del día 14/07/2023).

Crecimiento de perpetuidad: 3%, porcentaje que se cree razonable para un crecimiento constante mas allá del horizonte de tiempo proyectado.

## ***INGRESOS:***

### **A. Cantidad de Restaurantes:**

La proyección se encuentra atada a la cantidad de suscripciones (ya sea el paquete básico o premium) que puedan generar los 4 asesores de ventas:

- Suscripción básica:
  - Primer año: Se proyecta que cada asesor acumule un crecimiento de 3 cuentas adicionales por mes.
  - Año 2 en adelante: Se proyecta que cada asesor acumule un crecimiento de 4 cuentas adicionales por mes.
  - Se proyecta una tasa de cancelación de 1 suscripción mensual en ambos años.
- Suscripción Premium:
  - Primer año: Se proyecta que cada asesor acumule un crecimiento de 1 cuentas adicionales por mes desde el mes de abril (Considerando que la suscripción es gratis en los primeros 3 meses), ya considerando la deserción de clientes que en su seguimiento no logre retener.
  - Año 2 en adelante: Se proyecta que los 4 asesores acumulen 3 cuentas adicionales por mes, esto ya considerando la deserción de clientes que en su seguimiento no logre retener. Esto considerando que a manera de fidelización

brindaremos la suscripción gratis a aquellos restaurantes que mantengan sus compras mensuales a través de Proveeapp.

- Alcance de punto de equilibrio: Con base a esta proyección en el mes 6 se alcanzaría superar los restaurantes mínimos requeridos para el punto de equilibrio (53) y se lograría una participación del 63% del mercado al cierre del sexto año.

B. Volumen de compras por restaurante:

Esta se proyecta a través de la multiplicación de la cantidad de restaurantes x el factor

de costo de insumos de los restaurantes x a cantidad de platos diarios vendidos por restaurante x los días al mes trabajados x el precio promedio de venta por plato del restaurante.

- Precio promedio por plato: Partimos de 12,500 para el año 1 (monto que se encuentra por debajo de la media de la encuesta pero que se mantiene por prudencia) en los siguientes años se ajusta por el IPC.

Factor de costo de insumos: Partimos proyectando el 35% (a pesar que la media de la encuesta da aprox. 64%, se mantiene debido a que es el costo óptimo según la entrevista con el presidente de ACODRES y el objetivo sería llevar a este nivel de optimización a los restaurantes).

- Platos diarios vendidos: Proyectamos 85 (monto que se encuentra alineado a la media de la encuesta).
- Días trabajados al mes: Proyectamos 28, la cual es la media encontrada en la encuesta (los restaurantes trabajan 5, 6 o 7 días a la semana)

C. Precio de venta suscripciones Premium:

Proveeapp partirá con un costo mensual de COP\$50,000, el cual en enero de cada año

se reajustará por el IPC proyectado para cada año.

D. Comisión intermediación;

Proveeapp se proyecta con un 8%, sin embargo, podría llegar hasta el 15% que maneja la competencia, en caso de lograr el reconocimiento de marca y posicionamiento que se busca.

E. Ingresos para terceros

Proveeapp maneja una pasarela de pagos, en la cual recibe el pago de los clientes y

descuenta su comisión al pagarle a los proveedores aliados.

***COSTOS:***

F. Almacenamiento y servidor:

Se proyectan costos de AWS y SSL los cuales estan en dolares y se convierten a pesos

conforme a la TRM promedio proyectada para cada año.

G. Oficina de operación:

Se contempla a partir del segundo año manejar una oficina cuyo costo con servicios y

cafetería ascienda a COP\$3,8m, en los siguientes años se proyecta con un ajuste del IPC.

H. Desarrolladores:

Se contemplan 2 desarrolladores desde el inicio del proyecto medio tiempo a través de

honorarios (Back-end por COP\$4m mensual y Front-end por COP\$2,8m mensual), desde el

segundo año se proyecta con un ajuste del IPC.

Por otro lado, a partir del segundo año se proyecta tener un desarrollador por nomina  
e

incrementar en 1 anualmente hasta el sexto año. Los salarios se incrementarían anualmente  
por

el IPC.

I. Costos transacciones

Se proyecta un costo de 4x1000 por las transferencias a los proveedores. Así  
mismo,

con efectos de salvaguardar los recursos recaudados, se proyecta el pago de la plataforma  
de

WOMPI para llevar a cabo el recaudo, esta cuesta COP\$700 + IVA por transacción +  
2,65%

del valor recaudado.

J. Costo ingresos recibidos para terceros

Proveeapp maneja una pasarela de pagos, en la cual recibe el pago de los clientes  
y

descuenta su comisión al pagarle a los proveedores aliados.

GASTOS:

K. Asesores de Ventas:

Se contemplan 4 asesores con un salario mensual de COP\$1,300,000 + una comisión  
a

repartir de máximo \$1,300,000, a partir del segundo año se ajustan los salarios según el IPC.

L. Directivo:

Se considera que este va a ser una persona que va a ganar COP\$3m mensuales  
por

honorarios. A partir del segundo año se reajustaría por el IPC.

En el tercer año en adelante se proyecta pagar a los socios unos honorarios según

su

participación, por lo que este monto se ve duplicado anualmente a partir del año 3.

M. Constitución de la empresa

Se estima que el costo de la constitución de la empresa sea de COP\$1,6m.

N. Publicidad

Se estiman COP\$10m mensuales desde el primer año para incluir presupuesto de pauta

y honorarios de la agencia de publicidad que apoyara la gestión comercial. A partir del segundo

año se ajustará por el IPC + COP\$5,000,000.

O. Lina de celular asesores:

Se estima un costo inicial de COP\$40,000 pesos para un plan básico por asesor,

ajustable anualmente por el IPC.

P. Servicios Compartidos:

Se proyecta que durante el primer año se contrate un outsourcing que suministre el

servicios basico legal y soporte las actividades de contabilidad, nomina y tesoreria (incluyendo el software contable requerido) en tiempo parcial por COP\$1,833,333 mensuales.

Para el segundo año se aumenta el presupuesto en 5 veces (considerando que vamos a

necesitar entre 2 o 3personas tiempo completo por el volumen de transacciones).

Para el tercer año se aumenta el presupuesto en 40% (considerando que vamos a

necesitar entre 3 o 4personas tiempo completo por el volumen de transacciones). Para los

siguientes años se reajusta con IPC.

Q. Depreciación aplicación

Se considera que la plataforma que se mantiene como CAPEX por COP\$6,8m tiene una vida útil de 6 años con efectos de amortizarla en el horizonte de tiempo de la proyección. La tecnología tiende a deteriorarse con gran facilidad por lo que preferimos amortizar la totalidad de la inversión y manejar como OPEX los desarrollo que surjan.

**ANEXO D**  
**Modelo Financiero**

## Variables No Temporales

*Valores en pesos, a menos que se diga lo contrario*

Fecha de inicio de operaciones		1	
Tasa de Impuesto de Renta	35,0%		
Spread de Financiacion sobre IBR	10,0%		
Plazo de Endeudamiento	3		
Depreciacion de Maquinaria y Equipo	6		
Depreciacion de Equipo De Oficina	1		
Depreciacion de Equipo De Computacion Y Comunicaci3n	5		
Depreciacion de Flota Y Transporte	3		
Crecimiento a Perpetuidad	3,0%		
Tasa Libre de Riesgo - Rf	3,83%		Bonos US a 10 a1os
Prima de Mercado 1928 - 2014 - E(Rm - Rf)	5,11%		Damodaran Implied equity Risk
Beta Desapalancado	1,4		Beta de Damodaran tecnologia
Riesgo Pais Base - Rp	3,40%		EMBI

Empresa Objetivo para Adquisición

Bases de Proyección

Valores en pesos, a menos que se diga lo contrario

Variables Macroeconomicas

Crecimiento de Ingresos		1	2	3	4	5	6
A	Mensual						
		8.380.650.000	27.587.385.000	48.830.276.250	72.127.793.588	97.632.986.968	125.508.380.203
Actividad Empresarial Mensual de operación							
Clientes con suscripción		150		570	970	1360	1750
Clientes sin suscripción		520		1530	2570	3620	4670
Total clientes		670		2100	3540	4980	6420
Costo suscripción mensual restaurantes		50.000		52.500	55.125	57.881	60.775
Ingresos por suscripción		750.000	9.000.000	2.992.500	5.347.125	7.871.850	10.635.680
Precio promedio por plato		12.500		13.125	13.781	14.470	15.194
% de costo promedio de insumos		35%		35%	35%	35%	35%
Platos vendidos al día		85		85	85	85	85
Días de venta de corrientazo mensual		28		28	28	28	28
Volumen promedio de compra mensual por restaurante		10.412.500		10.933.125	11.479.781	12.053.770	12.656.459
Comisión de intermediación		8%		8%	8%	8%	8%
Ingresos por intermediación		55.811.000	669.732.000	183.676.500	325.107.405	480.222.209	650.035.725
Ingresos para terceros		641.826.500	7.701.918.000	2.112.279.750	3.738.735.158	5.522.555.406	7.475.410.842
Referencia Frubana (total clientes)				35.000	100.000		
		4,9%		15,4%	26,0%	36,6%	47,2%
							57,8%
Costo Total De Ventas	Mensual		95,4%	95,4%	95,4%	95,5%	95,6%
Otros costos de operación		231.545	2.778.541	45.781.468	49.960.542	54.443.069	59.248.947
Mano de obra - Costo total desarrolladores por salario		-	-	56.447.616	118.539.994	186.700.490	261.380.686
Mano de obra - Costo total desarrolladores por honorarios		3.400.000	40.800.000	42.040.000	85.680.000	171.360.000	342.720.000
Costo transacciones		211.306	253.564.629	834.554.291	1.477.000.192	2.181.447.198	2.952.511.307
Costo Insumos alimenticios - Proveedores aliados		641.826.500	7.701.918.000	25.347.357.000	44.864.821.890	66.270.664.877	89.704.930.107
Costo Total De Ventas			7.999.061.170	26.326.980.375	46.596.002.617	68.864.615.633	93.320.791.047
							120.204.943.366
<b>Estructura de Gastos de Operación</b>							
Operacionales De y ventas			289.434.560	518.696.461	607.559.802	769.661.793	1.011.688.882
Asesores de ventas - Numero de asesores restaurantes		4		4	4	4	4
Asesores de ventas - Salario base		1.300.000		1.365.000	1.433.250	1.504.913	1.580.158
Asesores de ventas - % de comisiones		1		1	1	1	1
Asesores de ventas - \$ de comisiones		1.300.000		1.365.000	1.433.250	1.504.913	1.580.158
Asesores de ventas - Costo empleador		38%		38%	38%	38%	38%
Asesores de ventas - Costo total asesores restaurante		8.992.880	107.914.560	181.296.461	118.975.802	124.924.593	131.170.822
Gestores de redes sociales - Costo total		-	-	-	-	-	-
Directivos - Costo total		3.000.000	36.000.000	37.800.000	75.600.000	151.200.000	302.400.000
Constitución empresa		1.600.000		-	-	-	-
Otros gastos de operación		1.600.000	1.600.000	1.680.000	1.764.000	1.852.200	1.944.810
Publicidad		10.000.000		15.500.000	21.275.000	27.338.750	33.705.688
Linea de telefono asesores		160.000		160.000	160.000	160.000	160.000
Servicios compartidos		1.833.333		9.166.667	12.833.333	13.475.000	14.148.750
Servicios compartidos y publicidad		11.993.333	143.920.000	297.920.000	411.220.000	491.685.000	576.173.250
Gastos como % de Ventas			3,5%	1,9%	1,2%	1,1%	1,0%
Amortizaciones % Ingresos				0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Provisiones % Ingresos				0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Amortizaciones				0	0	0	0
Provisiones				0	0	0	0
Distribuciones a Accionistas via Salario			1	1	1	1	1
Crecimiento Esperado				0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Estructura de Gastos No Operativos

Ingresos No Operacionales		1	2	3	4	5	6
Financieros		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Diversos		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gastos No Operacionales							
Gastos Extraordinarios		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gastos Diversos		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ingresos No Operacionales							
Financieros		0	0	0	0	0	0
Diversos		0	0	0	0	0	0
Gastos No Operacionales							
Gastos Extraordinarios		0	0	0	0	0	0

Gastos Diversos	0	0	0	0	0	0
-----------------	---	---	---	---	---	---

**Impuesto de Renta**

Renta Líquida	91.020.936	740.574.831	1.625.580.497	2.492.382.829	3.299.373.706	3.892.846.177
Tasa de Renta	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
Impuesto a Cargo	31.857.328	259.201.191	568.953.174	872.333.990	1.154.780.797	1.362.496.162

**Capital de Trabajo**

<b>Deudores</b>						
Cientes	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Cuentas Por Cobrar A Socios Y Accionistas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Anticipos Y Avances	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Anticipo De Impuestos Y Contribuciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Deudores Varios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Inventarios</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Diferidos</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Proveedores</b>	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
<b>Cuentas Por Pagar</b>						
Costos y Gastos por Pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Deudas Con Accionistas O Socios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Retencion En La Fuente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impuesto A Las Ventas Retenido	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impuesto De Industria Y Comercio Retenido	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Retencios Y Aportes De Nomina	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Acreedores Varios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Impuesto Gravámenes Y Tasas</b>						
IVA por Pagar	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
ICA por Pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Obligaciones Laborales</b>	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Pasivos Estimados Y Provisiones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Pasivos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Deudores</b>	23.279.583	76.631.625	135.639.656	200.354.982	271.202.742	348.634.389
Cientes	23.279.583	76.631.625	135.639.656	200.354.982	271.202.742	348.634.389
Cuentas Por Cobrar A Socios Y Accionistas	0	0	0	0	0	0
Anticipos Y Avances	0	0	0	0	0	0
Anticipo De Impuestos Y Contribuciones O Saldos	0	0	0	0	0	0
Deudores Varios	0	0	0	0	0	0
<b>Inventarios</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Diferidos</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Proveedores</b>	1.396.775.000	2.298.948.750	4.069.189.688	6.010.649.466	8.136.082.247	10.459.031.684
<b>Cuentas Por Pagar</b>	0	0	0	0	0	0
Costos Y Gastos Por Pagar	0	0	0	0	0	0
Deudas Con Accionistas O Socios	0	0	0	0	0	0
Retencion En La Fuente	0	0	0	0	0	0
Impuesto A Las Ventas Retenido	0	0	0	0	0	0
Impuesto De Industria Y Comercio Retenido	0	0	0	0	0	0
Retencios Y Aportes De Nomina	0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
<b>Impuesto Gravámenes Y Tasas</b>	256.075.417	421.473.938	746.018.109	1.101.952.402	1.491.615.079	1.917.489.142
Impuesto Sobre Las Ventas Por Pagar	256.075.417	421.473.938	746.018.109	1.101.952.402	1.491.615.079	1.917.489.142
De Industria Y Comercio	0	0	0	0	0	0
<b>Obligaciones Laborales</b>	209.516.250	344.842.313	610.378.453	901.597.420	1.220.412.337	1.568.854.753
Pasivos Estimados Y Provisiones	0	0	0	0	0	0
Otros Pasivos	0	0	0	0	0	0

**Inversiones en Activos Fijos**

Maquinaria y Equipo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Equipo De Oficina	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Equipo De Computacion Y Comunicación	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Flota y Transporte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Equipo De Oficina	0	0	0	0	0	0
Equipo De Computacion Y Comunicación	0	0	0	0	0	0
Flota y Transporte	0	0	0	0	0	0

**Depreciación de Activos Fijos**

Maquinaria y Equipo	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000
Gasto de Depreciacion	94.444	1.133.333	1.133.333	1.133.333	1.133.333	1.133.333
Depreciacion Acumulada		-1.133.333	-2.266.667	-3.400.000	-4.533.333	-5.666.667
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Gasto de Depreciacion	0	0	0	0	0	0
Depreciacion Acumulada	0	0	0	0	0	0
Equipo De Computacion Y Comunicación	0	0	0	0	0	0
Gasto de Depreciacion	0	0	0	0	0	0
Depreciacion Acumulada	0	0	0	0	0	0
Flota y Transporte	0	0	0	0	0	0
Gasto de Depreciacion	0	0	0	0	0	0
Depreciacion Acumulada	0	0	0	0	0	0

**Simulación de Deuda**

Saldo de Deuda	-	-	-	-	-	-
Amortizacion prestamo	-	-	-	-	-	-
Interes prestamo	-	-	-	-	-	-

---

Dividendos						
Utilidad Disponible para Pago de Dividendos	53.772.266	479.895.044	1.054.010.208	1.616.183.050	2.139.360.121	2.523.623.193
Política de Pago de Dividendos	0,0%	0,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
Pago de Dividendos	0	0	843.208.167	1.292.946.440	1.711.488.097	2.018.898.555

0

## Bases de Proyección

Valores en pesos, a menos que se diga lo contrario

### VARIABLES MACROECONOMICAS

	1	2	3	4	5	6
Crecimiento clientes		213,4%	68,6%	40,7%	28,9%	22,4%
Indice de precios al consumidor	9,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Tasa de Cambio - Fin de Periodo	4.270,00	4.152,00	4.152,00	4.152,00	4.152,00	4.152,00
Tasa de Cambio - Promedio	4.540,10	4.211,00	4.152,00	4.152,00	4.152,00	4.152,00
IBRE EA	11,75%	7,13%	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%

### CRECIMIENTO DE INGRESOS

	1	2	3	4	5	6
Actividades Empresariales	8.380.650.000	27.587.385.000	48.830.276.250	72.127.793.588	97.632.986.968	
	125.508.380.203					
Crecimiento Esperado						

### ESTRUCTURA DE COSTOS

Costo Total De Ventas	95,4%	95,4%	95,4%	95,5%	95,6%	
Costo Total De Ventas	7.999.061.170	26.326.980.375	46.596.002.617	68.864.615.633	93.320.791.047	
	120.204.943.366					

### ESTRUCTURA DE GASTOS DE OPERACIÓN

Operacionales De y ventas	289.434.560	518.696.461	607.559.802	769.661.793	1.011.688.882	
	1.409.457.326					
Gastos como % de Ventas		1,9%	1,2%	1,1%	1,0%	1,1%
Amortizaciones % Ingresos		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Provisiones % Ingresos		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Amortizaciones		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Distribuciones a Accionistas via Salario	1	1	1	1	1	1
Crecimiento Esperado		0,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%

### ESTRUCTURA DE GASTOS NO OPERATIVOS

Ingresos No Operacionales						
Financieros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Diversos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gastos No Operacionales						
Gastos Extraordinarios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gastos Diversos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ingresos No Operacionales						
Financieros	0	0	0	0	0	0
Diversos	0	0	0	0	0	0
Gastos No Operacionales						
Gastos Extraordinarios	0	0	0	0	0	0
Gastos Diversos	0	0	0	0	0	0

### X Impuesto de Renta

Renta Liquida	106.424.772	744.799.391	1.633.057.967	2.503.427.940	3.314.324.527	3.912.065.668
Tasa de Renta	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
Impuesto a Cargo	37.248.670	260.679.787	571.570.288	876.199.779	1.160.013.585	1.369.222.984

**Capital de Trabajo**

## Deudores

Cientes	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Cuentas Por Cobrar A Socios Y Accionistas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Anticipos Y Avances	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Anticipo De Impuestos y Contribuciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Deudores Varios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inventarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Diferidos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Proveedores	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Cuentas Por Pagar						
Costos y Gastos por Pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Deudas Con Accionistas O Socios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Retencion En La Fuente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impuesto A Las Ventas Retenido	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impuesto De Industria Y Comercio Retenido	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Retencios Y Aportes De Nomina	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Acreeedores Varios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impuesto Gravamenes Y Tasas						
IVA por Pagar	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
ICA por Pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Obligaciones Laborales	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Pasivos Estimados Y Provisiones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Pasivos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Deudores</b>	<b>23.279.583</b>	<b>76.631.625</b>	<b>135.639.656</b>	<b>200.354.982</b>	<b>271.202.742</b>	<b>348.634.389</b>
Cientes	23.279.583	76.631.625	135.639.656	200.354.982	271.202.742	348.634.389
Cuentas Por Cobrar A Socios Y Accionistas	0	0	0	0	0	0
Anticipos Y Avances	0	0	0	0	0	0
Anticipo De Impuestos Y Contribuciones O Saldos	0	0	0	0	0	0
Deudores Varios	0	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Diferidos	0	0	0	0	0	0
Proveedores	698.387.500	2.298.948.750	4.069.189.688	6.010.649.466	8.136.082.247	10.459.031.684
Cuentas Por Pagar	0	0	0	0	0	0
Costos Y Gastos Por Pagar	0	0	0	0	0	0
Deudas Con Accionistas O Socios	0	0	0	0	0	0
Retencion En La Fuente	0	0	0	0	0	0
Impuesto A Las Ventas Retenido	0	0	0	0	0	0
Impuesto De Industria Y Comercio Retenido	0	0	0	0	0	0
Retencios Y Aportes De Nomina	0	0	0	0	0	0
Acreeedores Varios	0	0	0	0	0	0
Impuesto Gravamenes Y Tasas	256.075.417	421.473.938	746.018.109	1.101.952.402	1.491.615.079	1.917.489.142
Impuesto Sobre Las Ventas Por Pagar	256.075.417	421.473.938	746.018.109	1.101.952.402	1.491.615.079	1.917.489.142
De Industria Y Comercio	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Laborales	209.516.250	344.842.313	610.378.453	901.597.420	1.220.412.337	1.568.854.753
Pasivos Estimados Y Provisiones	0	0	0	0	0	0
Otros Pasivos	0	0	0	0	0	0

**Inversiones en Activos Fijos**

Maquinaria y Equipo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Equipo De Oficina	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Equipo De Computacion Y Comunicaci3n	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Flota y Transporte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Equipo De Oficina	0	0	0	0	0	0
Equipo De Computacion Y Comunicaci3n	0	0	0	0	0	0
Flota y Transporte	0	0	0	0	0	0

### Depreciacion de Activos Fijos

Maquinaria y Equipo	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000
Gasto de Depreciacion	1.133.333	1.133.333	1.133.333	1.133.333	1.133.333	1.133.333
Depreciacion Acumulada	-1.133.333	-2.266.667	-3.400.000	-4.533.333	-5.666.667	-6.800.000
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Gasto de Depreciacion	0	0	0	0	0	0
Depreciacion Acumulada	0	0	0	0	0	0
Equipo De Computacion Y Comunicaci3n	0	0	0	0	0	0
Gasto de Depreciacion	0	0	0	0	0	0
Depreciacion Acumulada	0	0	0	0	0	0
Flota y Transporte	0	0	0	0	0	0
Gasto de Depreciacion	0	0	0	0	0	0
Depreciacion Acumulada	0	0	0	0	0	0
<b>Simulaci3n de Deuda</b>						
Saldo de Deuda	0	0	0	0	0	0
Amortizaci3n	0	0	0	0	0	0
Interes	0	0	0	0	0	0

### Dividendos

Utilidad Disponible para Pago de Dividendos	53.772.266	479.895.044	1.054.010.208	1.616.183.050	2.139.360.121
Politica de Pago de Dividendos	0,0%	0,0%	80,0%	80,0%	80,0%
Pago de Dividendos	0	0	843.208.167	1.292.946.440	1.711.488.097

### Estado de Resultados Proyectado

Valores en pesos, a menos que se diga lo contrario

	1	2	3	4	5	6
<b>Operacionales</b>	<b>8.380.650.000</b>	<b>27.587.385.000</b>	<b>48.830.276.250</b>	<b>72.127.793.588</b>	<b>97.632.986.968</b>	<b>125.508.380.203</b>
Actividades Empresariales	8.380.650.000	27.587.385.000	48.830.276.250	72.127.793.588	97.632.986.968	125.508.380.203
<b>Costo De Ventas Total</b>	<b>(7.999.061.170)</b>	<b>(26.326.980.375)</b>	<b>(46.596.002.617)</b>	<b>(68.864.615.633)</b>	<b>(93.320.791.047)</b>	<b>(120.204.943.366)</b>
Costo De Ventas	(7.999.061.170)	(26.326.980.375)	(46.596.002.617)	(68.864.615.633)	(93.320.791.047)	(120.204.943.366)
Costo de Ventas	(7.999.061.170)	(26.326.980.375)	(46.596.002.617)	(68.864.615.633)	(93.320.791.047)	(120.204.943.366)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>381.588.830</b>	<b>1.260.404.625</b>	<b>2.234.273.633</b>	<b>3.263.177.955</b>	<b>4.312.195.921</b>	<b>5.303.436.836</b>
Margen Bruto	4,6%	4,6%	4,6%	4,5%	4,4%	4,2%
<i>Operacionales De Administraci3n</i>	<i>(289.434.560)</i>	<i>(518.696.461)</i>	<i>(607.559.802)</i>	<i>(769.661.793)</i>	<i>(1.011.688.882)</i>	<i>(1.409.457.326)</i>
Depreciaciones	(1.133.333)	(1.133.333)	(1.133.333)	(1.133.333)	(1.133.333)	(1.133.333)
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
Provisiones	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>91.020.936</b>	<b>740.574.831</b>	<b>1.625.580.497</b>	<b>2.492.382.829</b>	<b>3.299.373.706</b>	<b>3.892.846.177</b>
Margen Operacional	1,1%	2,7%	3,3%	3,5%	3,4%	3,1%
<b>EBITDA</b>	<b>92.154.270</b>	<b>741.708.164</b>	<b>1.626.713.830</b>	<b>2.493.516.162</b>	<b>3.300.507.039</b>	<b>3.893.979.510</b>
Margen de Ebitda	1,1%	2,7%	3,3%	3,5%	3,4%	3,1%
<i>No Operacionales</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Financieros	-	-	-	-	-	-
Diversos	-	-	-	-	-	-
<i>No Operacionales</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Financieros	-	-	-	-	-	-
Gastos Extraordinarios	-	-	-	-	-	-
Gastos Diversos	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>91.020.936</b>	<b>740.574.831</b>	<b>1.625.580.497</b>	<b>2.492.382.829</b>	<b>3.299.373.706</b>	<b>3.892.846.177</b>
Provision de Impuestos	(37.248.670)	(260.679.787)	(571.570.288)	(876.199.779)	(1.160.013.585)	(1.369.222.984)
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>53.772.266</b>	<b>479.895.044</b>	<b>1.054.010.208</b>	<b>1.616.183.050</b>	<b>2.139.360.121</b>	<b>2.523.623.193</b>
Margen Neto	0,6%	1,7%	2,2%	2,2%	2,2%	2,0%

	Monto COP	Cientes para Pto de equilibrio
Ingresos mensuales promedio	698.387.500	56
Costos mensuales promedio	(690.707.978)	Junio
	7.679.522	

## Balance General Proyectado

*Valores en pesos, a menos que se diga lo contrario*

	1	2	3	4	5	6
<i>Activo</i>	<i>1.407.508.638</i>	<i>3.788.689.516</i>	<i>7.203.020.974</i>	<i>10.564.608.895</i>	<i>14.244.932.952</i>	<i>18.154.333.963</i>
Disponibles	1.378.562.388	3.707.524.558	7.063.981.318	10.361.987.246	13.972.596.877	17.805.699.574
Inversiones	-	-	-	-	-	-
Deudores	23.279.583	76.631.625	135.639.656	200.354.982	271.202.742	348.634.389
Clientes	23.279.583	76.631.625	135.639.656	200.354.982	271.202.742	348.634.389
Cuentas Por Cobrar A Socios Y Accionistas	-	-	-	-	-	-
Anticipos Y Avances	-	-	-	-	-	-
Anticipo De Impuestos Y Contribuciones O Saldos	-	-	-	-	-	-
Deudores Varios	-	-	-	-	-	-
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Propiedad Planta Y Equipo	5.666.667	4.533.333	3.400.000	2.266.667	1.133.333	-
Maquinaria y Equipo	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000
Equipo De Oficina	-	-	-	-	-	-
Equipo De Computacion Y Comunicación	-	-	-	-	-	-
Flota y Equipo de Transporte	-	-	-	-	-	-
Depreciacion Acumulada	(1.133.333)	(2.266.667)	(3.400.000)	(4.533.333)	(5.666.667)	(6.800.000)
Diferidos	-	-	-	-	-	-
Otros Activos	-	-	-	-	-	-
Valorizaciones	-	-	-	-	-	-
<i>Pasivo</i>	<i>1.163.979.167</i>	<i>3.065.265.000</i>	<i>5.425.586.250</i>	<i>8.014.199.288</i>	<i>10.848.109.663</i>	<i>13.945.375.578</i>
Obligaciones Financieras	-	-	-	-	-	-
Proveedores	698.387.500	2.298.948.750	4.069.189.688	6.010.649.466	8.136.082.247	10.459.031.684
Cuentas Por Pagar	-	-	-	-	-	-
Costos Y Gastos Por Pagar	-	-	-	-	-	-
Deudas Con Accionistas O Socios	-	-	-	-	-	-
Retencion En La Fuente	-	-	-	-	-	-
Impuesto A Las Ventas Retenido	-	-	-	-	-	-
Impuesto De Industria Y Comercio Retenido	-	-	-	-	-	-
Retencios Y Aportes De Nomina	-	-	-	-	-	-
Acreedores Varios	-	-	-	-	-	-
Impuesto Gravámenes Y Tasas	256.075.417	421.473.938	746.018.109	1.101.952.402	1.491.615.079	1.917.489.142
Impuesto de Renta y Complementarios	-	-	-	-	-	-
Impuesto Sobre Las Ventas Por Pagar	256.075.417	421.473.938	746.018.109	1.101.952.402	1.491.615.079	1.917.489.142
De Industria Y Comercio	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Laborales	209.516.250	344.842.313	610.378.453	901.597.420	1.220.412.337	1.568.854.753
Pasivos Estimados Y Provisiones	-	-	-	-	-	-
Otros Pasivos	-	-	-	-	-	-
<i>Patrimonio</i>	<i>243.529.472</i>	<i>723.424.516</i>	<i>1.777.434.724</i>	<i>2.550.409.608</i>	<i>3.396.823.289</i>	<i>4.208.958.385</i>
Capital Social	189.757.206	189.757.206	189.757.206	189.757.206	189.757.206	189.757.206
Reservas	-	-	-	-	-	-
Revalorizacion del Patrimonio	-	-	-	-	-	-
Resultados Del Ejercicio	53.772.266	479.895.044	1.054.010.208	772.974.883	846.413.681	812.135.096
Resultado De Ejercicios Anteriores	-	53.772.266	533.667.310	1.587.677.519	2.360.652.402	3.207.066.083
Verificacion	-	-	-	-	-	-
Cobertura de pasivos	1,18	1,21	1,30	1,29	1,29	1,28