



Be-Chef

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento 2

Autor:

Matthew Berthier Ruiz

Bogotá, D.C.

2024



Be-Chef

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento 2

Autor:

Matthew Berthier Ruiz

Tutor

Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez

Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2024

Agradecimientos

Agradezco a mi madre por estar siempre dispuesta a apoyarme incondicionalmente, a mi abuela quien me ayudo a incursionar con este proyecto, mi familia por creer en mis habilidades y su amor incondicional, Finalmente agradezco a mis profesores por darme las herramientas y aportar de manera ardua a mi conocimiento.

Matthew Berthier Ruiz

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Be-Chef” en la opción de grado en emprendimiento y que, por lo tanto, su contenido es original.

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

Matthew Berthier Ruiz

Declaración de exoneración de responsabilidad

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

Matthew Berthier Ruiz

Tabla de Contenido

Glosario.....	12
Resumen.....	14
Palabras clave.....	15
Abstract	16
Keywords	17
1. Introducción.....	18
1.1 Justificación.	18
1.2 Objetivos de investigación.....	19
1.3 Objetivo general.....	20
1.4 Objetivos específicos	20
2. Identificación de la oportunidad para emprender	21
2.1 Origen de la idea	21
2.2 Descripción del problema	23
3. Modelo de Negocio	26
3.1 Propuesta de valor.....	26
3.2 Características de producto o servicio (Propuesta de valor).....	27
3.3 Segmento de cliente (mercado).....	30
3.4 Definición TAM – SAM – SOM	31
3.4.1 TAM (Total Addressable Market)	31
3.4.2 SAM (Serviceable Available Market)	37
3.4.3 SOM (Serviceable Obtainable Market)	37
3.5 Mapa de competidores	38
3.5.1. Alternativas de solución, competidores directos e indirectos	39
3.6 Descripción del buyer persona.....	43
3.7 Hallazgos y validaciones del problema con el usuario	45
3.8 Alternativas de solución y criterios de selección.....	50
4. Análisis Sectorial.....	53
4.1 Mapa del entorno	54
5. Prototipo Inicial	58

5.1	Hipótesis	61
5.1.1	Hipótesis de deseabilidad.....	61
5.1.2	Hipótesis de factibilidad	62
5.2	Mockup de producto o servicio.....	62
5.3	Blueprint para validación de mockup y problema con el usuario.....	69
5.4	Medición y resultados	73
6.	Modelo de Negocio Ampliado	76
6.1.	Business model CANVAS:.....	76
6.2.	Verbalización del modelo de negocio.....	77
6.3.	Matriz DOFA.....	78
6.3.1.	Análisis interno (DF):	79
6.3.2.	Análisis externo (OA):.....	82
6.4.	Estrategia de Marketing	84
6.4.1.	Definición de TAM, SAM y SOM	84
6.4.2.	TAM (Total Addressable Market)	84
6.4.3.	SAM (Serviceable Available Market)	90
6.4.4.	SOM (Serviceable Obtainable Market)	90
6.4.5.	Funnel de ventas y actividades comerciales	91
6.4.6.	Estrategias de marketing digital y marketing offline.....	93
6.4.7.	Métricas de alcance y conversión para actividades comerciales, estrategia digital y estrategia offline	100
6.5.	Estrategia comercial.....	102
6.5.1.	Construcción de marca.....	102
6.5.2.	Plan y presupuesto de lanzamiento	103
6.6.	Estrategia legal.....	115
6.6.1.	Riesgos jurídicos y tributarios	115
6.6.2.	Planeación legal, registro y formalización.....	117
6.7.	Validación financiera.....	119
6.7.1.	Margen de contribución por producto o servicio.....	119
6.7.2.	Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto o servicio	123
6.7.3.	Flujo de caja mensual a dos años.....	126

6.7.4. Informes financieros	129	8
7. Referencias Bibliográficas.....	135	

Lista de Tablas

Tabla 1 Valoración competencia	41
Tabla 2 Criterios de evaluación.	53
Tabla 3 Costos totales de la inversión inicial.....	64
Tabla 4 Costo plato albondigas.....	65
Tabla 5 Costo Sandwich Festa.....	65
Tabla 6 Costo ensalada saludable de la abuela	65
Tabla 7 Matriz DOFA.....	79
Tabla 8 Costos de lanzamiento	108
Tabla 9 Gastos fijos	120
Tabla 10 Costos fijos	121
Tabla 11 Margen de Contribución por producto y servicio.....	122
Tabla 12 Costo unitario de producir el sándwich festa.....	122
Tabla 13 Costo unitario de producir la pasta de la abuela	123
Tabla 14 Punto de equilibrio consolidado (Mensual).....	123
Tabla 15 Punto de equilibrio consolidado (Anual).....	123
Tabla 16 Punto de equilibrio real (Mensual)	125
Tabla 17 Punto de equilibrio real (Anual)	125
Tabla 18 Flujo de Caja proyectado (Año 1).....	127
Tabla 19 Flujo de Caja proyectado (Año 2).....	128

	9
Tabla 20 Balance general a 2 años.....	129
Tabla 21 Estado de Resultados a 2 años	132
Tabla 22 Indicadores financieros	134

Lista de Figuras

Figura 1 Founder-Market Fit	22
Figura 2 Lienzo de propuesta de valor.....	29
Figura 3 Industria del Food Service en cifras	33
Figura 4 Income in the Latin American online food delivery sector.....	34
Figura 5 Encuesta Multipropósito de Bogotá 2021	36
Figura 6 Mapa de competidores.....	38
Figura 7 Líderes del mercado de delivery en Colombia	39
Figura 8 Curva de valor	42
Figura 9 Buyer persona del cocinero.	43
Figura 10 Buyer persona consumidor final.....	44
Figura 11 Mapa de empatía para el consumidor final.....	45
Figura 12 Mapa de empatía para los cocineros.....	46
Figura 13 Tarjeta de validación de usuario.....	47
Figura 14 Mapa del entorno.....	58
Figura 15 Gráfico de Factibilidad, Deseabilidad y Viabilidad.	59
Figura 16 Albondigas con arepa de la abuela	66
Figura 17 Pasta con atún saludable de Elizabeth	67
Figura 18 Sándwich Festa.....	68
Figura 19 Sándwich Festa (Diferente ángulo)	68
Figura 20 Instagram de Be-Chef (prototipo de plataforma)	69
Figura 21 Blueprint de Be-Chef.....	73

	11
Figura 22 Business Model canvas de Be-Chef:	77
Figura 23 Industria de Food Service en Colombia con cifras.....	86
Figura 24 Ingresos en el sector latinoamericano de entrega de comida online.	87
Figura 25 Encuesta Multipropósito de Bogotá	88
Figura 26 Funnel de ventas de Be-Chef:.....	91
Figura 27 Primera publicación de atracción:	94
Figura 28 Segunda publicación de atracción:	95
Figura 29 Tercera publicación de atracción:.....	95
Figura 30 Pieza interactiva digital:	97
Figura 31 Fundamentos y base de marca (branding):.....	99
Figura 32 Nuevo logo con mismos fundamentos de marca.....	104
Figura 33 Historia publicada promocional del lanzamiento.....	106
Figura 34 Correo de confirmación enviado.	107
Figura 35 Cocinera Elizabeth con ingredientes	109
Figura 36 Muestra de (sándwich festa) comida en su empaque.	109
Figura 37 Espacio de dialogo con los participantes.....	111
Figura 38 Focus Group de 10 personas.....	112
Figura 39 Validación caseritos (Homonimia).....	117
Figura 40 Consulta Caseritos Foodtech	118

Glosario

Market place: Un Marketplace es un entorno virtual que facilita la compra y venta de productos o servicios entre múltiples vendedores y compradores. Este tipo de plataforma actúa como intermediario, reuniendo a vendedores y consumidores en un solo lugar y ofreciendo una amplia variedad de productos o servicios en una experiencia de compra unificada. (Salesforce, 2021)

Emprendimiento: Un emprendimiento es el esfuerzo que hace una persona o grupo de personas para impulsar un proyecto, crear una empresa o una solución innovadora. Con base en esta actividad se generarán ganancias y se aportará valor a los consumidores, de tal forma que el negocio o proyecto permanezca, crezca y escale. (Cardenas, 2024)

Meal Prep: Literalmente traducido del inglés, meal prep significa 'preparar comidas'. Aunque este concepto es bastante amplio, en esencia se refiere a planificar y preparar menús semanales para poder comer de manera saludable y equilibrada sin tener que cocinar todos los días. (Vilarrasa, 2020)

Nicho de mercado: Un nicho de mercado se refiere a un segmento muy específico dentro de un grupo de consumidores. Está formado por un pequeño número de personas o empresas que tienen características y necesidades comunes. Debido a sus cualidades bien definidas, representan una gran oportunidad en el mercado. (Terreros, 2023)

MVP (Mínimum viable product): El MVP es una versión inicial de prueba de un nuevo producto, que contiene las funciones esenciales para cubrir las necesidades de los clientes. Esta versión permite a una empresa evaluar el interés y la aceptación del producto entre los primeros

usuarios, lo que ayuda a perfeccionarlo antes de lanzarlo a un público más amplio.(Gasbarrino, 2023)

Resumen

El propósito de este proyecto fue establecer un modelo de negocio fundamentado en el avance y crecimiento de un “market place” en el cual se busca crear una conexión entre cocinero y consumidor final, de manera cercana y cálida, con el fin de solucionar distintas problemáticas, las cuales se basan en alimentación deficiente combinado con falta de preparación, tiempo y habilidades culinarias. La razón ser, se fundamenta en que cualquier persona puede convertirse en un cocinero e incursionar en la industria gastronómica sin necesidad de incurrir en los gastos que conlleva montar un restaurante.

En la validación del problema con ambas partes (cocinero y consumidor final) se encontró que el público objetivo al cual se dirigirá el producto (plataforma) será principalmente a cocineros (con y sin experiencia), debido a un análisis cualitativo en el que resalta una conexión con la cocina y falta de capital para entrar en el mercado.

Durante la elaboración de este trabajo se creó un MVP cercano a lo que sería la plataforma digital que hará de “market place”, la cual consta de un perfil en una red social (Instagram) dirigido a cocineros y a consumidores (con énfasis de nicho en el cocinero), donde se le dará guía y enseñanza al cocinero de cómo; fotografiar su comida, empacar (con cantidades sugeridas), tendrá que obligatoriamente hacer un curso de salubridad en la cocina, adicional a una guía sobre distintas métricas que para poder incrementar sus ventas en la plataforma.

La forma de ganancia de este modelo de negocio se dará por medio de la comisión por venta de cada plato dentro de la plataforma, de esta manera se recaudará el 15% por cada transacción que haga, para el precio de cada plato elaborado se le dará libertad al cocinero de escogerlo, siempre que cumpla con un análisis de valor agregado y de competidores. La

inversión inicial del proyecto será de \$5'000.000 COP para la validación del modelo de negocio y el encuentro con su respectivo punto de equilibrio, también para la investigación sobre los respectivos requisitos legales y de salubridad.

Palabras clave

Market place, red social, platos de comida, alimentación, cocinero, comida de casa, calidad de vida, salubridad, bienestar, emprendimiento, servicio, comida, nicho de mercado, estrategias de venta, sostenibilidad, nutrición, tiempo, planeación de comidas, comunidad, dieta, personalización, cercanía, accesibilidad, consumidor, personas, ingresos.

Abstract

The purpose of this project was to establish a business model based on the advancement and growth of a “market place” in which it seeks to create a connection between chef and final consumer, in a close and warm manner, in order to solve different problems, which are based on poor nutrition combined with lack of preparation, time and culinary skills. The reason being is that anyone can become a chef and enter the gastronomic industry without having to incur the expenses that come with setting up a restaurant.

In the validation of the problem with both parties (chef and final consumer) it was found that the target audience to which the product (platform) will be directed will be mainly chefs (with and without experience), due to a qualitative analysis in which a connection with the kitchen and lack of capital to enter the market.

During the preparation of this work, an MVP was created close to what would be the digital platform that will act as a “market place”, which consists of a profile on a social network (Instagram) aimed at chefs and consumers (with a niche emphasis on the cook), where the cook will be given guidance and teaching how; photograph your food, pack (with suggested quantities), you will have to take a kitchen health course, in addition to a guide on different metrics in order to increase your sales on the platform.

The form of profit from this business model will be through the commission for the sale of each dish within the platform, in this way 10% will be collected for each transaction you make, for the price of each prepared dish, the chef will have completely freedom to choose it, as long as it complies with an analysis of added value and competitors. The initial investment of the

project will be \$5,000,000 COP for the validation of the business model and the meeting with its respective equilibrium point, also for research on the respective legal and health requirements.

Keywords

Marketplace, social network, food dishes, meal prep, food, chef, home food, quality of life, health, well-being, entrepreneurship, service, food, market niche, sales strategies, community, sustainability, nutrition, time, meal planning, diet, personalization, closeness, accessibility, consumer, people, income.

1. Introducción

1.1 Justificación.

La alimentación es el combustible del ser humano, la falta de tiempo y habilidades en la cocina para las nuevas generaciones promueve el consumo de comida rápida, de bajo costo y fácil accesibilidad, relacionándose con enfermedades de estrés, sobrepeso, ansiedad, entre otras. Esta situación tiene relación con el rápido crecimiento de la industria y la misma dificultad de entrada para esta.

Las tendencias de vida hoy en día cada vez más van encaminadas a generar calidad de vida, hábitos de cuidado, nutrición, preocupación por el medio ambiente, social, exploración de nuevas culturas y costumbres, dando así lugar a un mercado gigante de productos con sentido que generen valor al consumidor, de esta manera este busca productos o servicios alineados con sus valores personales, estilo de vida y creencias.

Bogotá centro cultural y capital del país Colombia, en donde se dará comienzo a este proyecto, donde la diversidad étnica enriquece el patrimonio universal y local, creando la oportunidad en la industria gastronómica de encontrar diversificación de platos, con cocineros de todas partes del país y del mundo, facilitando la conexión entre culturas, abriendo posibilidades muy grandes de encapsular y centrar una parte de esa diversidad a través de una oferta amplia en una sola misma plataforma (Be-Chef), donde se encuentran Chefs cercanos al consumidor final (principalmente vecinos), con una historia del porqué de cada uno, creando una experiencia cálida y dirigida a dar la mejor “comida de casa”.

Este proyecto de emprendimiento es realizado con el fin de atacar la oportunidad de negocio encontrada en el mercado con respecto al nicho de cocineros o personas del corriente que quieran incursionar en la industria y generar ingresos adicionales a su trabajo, a la vez que le brinda la solución al consumidor de planificar su comida durante la semana, de manera cercana y que sea confortante, hecho en casa, apoyando locales siendo de esta manera socialmente responsables (madres cabeza de familia, personas pensionadas, abuelos, etc.) y sostenible (empaques reciclables).

1.2 Objetivos de investigación

1. Establecer el punto de equilibrio del modelo de negocio de una red social, la cual permita la intermediación entre cocineros y consumidores de platos de comida hechos en casa y lo mismo dependa de la viabilidad y alcance del mercado.
2. Validar las estrategias comerciales para el desempeño exitoso de una red social que permita la compra, venta y dispensación de platos de comida, entre dos partes (cocineros y consumidores finales).
3. Demostrar el tamaño del mercado colombiano domiciliario por medio de una propuesta de valor específica y diferente de una red social que garantice la venta, compra y dispensación de platos de comida, hechos en casa.

1.3 Objetivo general

Desarrollar un modelo de servicio que dé solución a las problemáticas relacionadas con tiempo, accesibilidad, herramientas, entre otras que impiden al usuario una alimentación saludable y acceso a la industria alimentaria.

1.4 Objetivos específicos

1. Establecer el punto de equilibrio en el modelo de negocio del emprendimiento, en el cual los costos sean iguales o menores a los de la producción de cada plato, domicilio, empaquetado y publicidad de este.
2. Diseñar y crear una cuenta en la red social de Instagram en donde el consumidor pueda encontrar una forma fácil, rápida, segura y confiable de poder pedir un plato de comida casero, a la vez que un posible cocinero pueda poner a la venta sus mejores platos, donde se le garantice esta intermediación por medio del cobro de una comisión.
3. Producir una guía de lineamientos para el cocinero, conforme la ley, registro de salubridad el cual debería de tener un establecimiento que proporcione alimentos, el cual a su vez le proporcione confianza al consumidor final.
4. Dar relevancia al proceso de compra y venta de platos de comida por medio de una propuesta de valor diferencial del actual mercado domiciliario en Colombia.

2. Identificación de la oportunidad para emprender

2.1 Origen de la idea

La idea surge principalmente de una búsqueda de crecimiento propio del emprendedor, en la cual se conecta con seguimiento a la temática de “founder-market fit”, que explica la necesidad de relacionamiento entre el fundador de una empresa con la problemática que resuelve, también la combinación entre las habilidades y experiencia de este, con la demandas del mercado objetivo, es decir, que el emprendedor logre resolver un problema con el que se relaciona propiamente y entiende a profundidad de cómo resolverlo. Es así como se encuentra un modelo de negocio internacional aún no creado localmente, escogiéndose esta idea sobre muchas otras opciones debido a su relación a fondo con las necesidades del fundador de “Be-Chef”, adicional a su interés por la industria gastronómica. La falta de tiempo, habilidades y motivación gastronómicas hacen que, incluyendo al creador de este, invierta en mala comida, la cual no satisface al 100%.

El mercado local central, explicado en la justificación, da a validar la enorme ventaja competitiva de este modelo de negocio evocado a la diversidad cultural presente, conglomerada en este espacio geográfico local, de manera de que el potencial de mano de obra (cocineros) es muy alto. Por otra parte, una gran parte de la población local, de mayor edad, está en difícil situación económica y se beneficiaría de la posibilidad de generar ingresos adicionales a los que ya tenga, debido a que una gran mayoría posee una cocina y habilidades que las generaciones más nuevas no poseen, adicional a la libertad de flexibilidad horario y poder ser sus propios jefes.

Es así también como Be-Chef conectará de manera cálida, sencilla, contando la historia detrás de cada cocinero y plato en la plataforma. Cada plato será comida saludable, reconfortante, elaborada en casa y proporcionará un sentido de pertenencia con el consumidor final. Por esta razón, se amplió la investigación acerca de los cocineros e industria, para así lograr lo que grandes empresas como Rappi no han logrado en la adecuación de sus sistemas.

En la Figura 1, se presentan las preguntas con las cuales se relaciona el “founder-market fit” y se le da validación al emprendedor de alinearse con el problema que resuelve.

Figura 1 Founder-Market Fit



Fuente: Canning (2020)

2.2 Descripción del problema

La falta de tiempo y administración adecuada del mismo es un síntoma que ha venido en auge a la actualidad, debido a múltiples razones; automatización de procesos, hábitos de vida y alimenticios, costumbres, preocupación financiera, presión social, falta de comunicación, necesidad de “éxito”, entre muchos otros. El sentido de “preocupación o nerviosismo” es algo del día a día para el colombiano promedio adicional al sentimiento de cansancio constante (Oviedo Arango & Valencia Ramírez, 2021).

Según un análisis de salud mental en Colombia (2018):

El porcentaje de niños de 7 a 11 años que ya experimenta un trastorno mental en la evaluación es del 5%, y es probable que este número aumente y se complique con el paso del tiempo (Sánchez Correa & Cabra Ángel, 2021).

La salud mental es una preocupación y está en los objetivos de desarrollo sostenibles a nivel mundial, adicional a la falta de una buena nutrición, la cual de acuerdo con la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional “Al desagregar la INSAH (Inseguridad alimentaria en el hogar) por niveles, la INSAH leve indica restricciones en la calidad y diversidad de la dieta y alcanza un 31,9%” en Colombia (MinSalud et al., 2015).

Adicional a la falta de tiempo, problemas de salud mental, estrés y nutrición, Colombia es un país en desarrollo y gran parte de la población presenta problemas financieros, viviendo el día a día con el “rebusque”, esto reflejando los patrones de compra de la mayoría de los colombianos, comprando los alimentos y productos de uso al por menor, de precio más económico, de calidad cuestionable y en muchos casos de valor nutricional bajo.

Según La República, Colombia (2018);

“El organismo internacional descubrió que, en términos generales, el 40% de la población más desfavorecida en Colombia tiene un consumo o ingresos diarios de aproximadamente US\$4,24 (\$13.096). Este segmento no solo se distingue por sus bajos ingresos, sino que también tiende a residir en áreas rurales y presenta niveles educativos inferiores en comparación con el resto de la sociedad. La ganancia diaria promedio para la población en su conjunto es de US\$14,28 (\$44.107).” (Editorial La República, 2018)

La falta de tiempo hace que los colombianos recurran a alimentos procesados para la facilidad de obtener energía, lo cual no les proporciona un valor nutricional agregado, conlleva a una salud decadente, desarrollo profesional y utilización de recursos de manera ineficiente, interfiriendo también con su rendimiento en las actividades del día.

Las empresas que intentan resolver esta problemática como lo es Rappi, Balance Food Colombia, restaurantes de barrio o de cadena, supermercados y tiendas locales no proporcionan una solución completa, que resuelva los 360° de lo que está pasando en el país, ya que, una gran parte estos no logra la personalización y valor agregado que necesita el cliente, además de dar un servicio sin calidez humana, que en varios casos la responsabilidad ambiental y social se deja de lado (como el caso de Rappi con los rappidenderos).

Por otro lado, también el presente proyecto presenta un gran reto por las normas legislativas locales conforme a la Secretaría de Salud de Bogotá. debido a que se tiene garantizar la salubridad de los alimentos que manejan los cocineros, debido que no estarán en un puesto físico como un restaurante, sino que su lugar de trabajo será en su propio hogar (cocina). De esta manera se buscarán herramientas como auditorías sorpresas en los hogares para el cumplimiento

de estas, adicional a tener la obligación de cursar el curso de manipulación de alimentos de la misma Secretaría.

3. Modelo de Negocio

3.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor se divide en dos segmentos, de mercado, ya que el emprendimiento abarca dos públicos objetivos; consumidor y cocinero. Por esta razón, con la primera parte se quiere dar solución a la problemática de falta de tiempo para el consumo y preparación de comidas durante el día, en una forma que refleje un estilo de vida saludable, representado en el plato con calidez (asociación a comida hogareña), de fácil acceso y practicidad, generando una conexión entre la historia del cocinero, con un empaque sostenible. Para la otra parte, que es el foco del emprendimiento, los cocineros, se les brindará la opción de generar ingresos adicionales, sin tener un horario fijo de trabajo (pero con incentivos por gran tiempo trabajado), mediante una plataforma en la cual puedan vender sus platos selectos, de manera fácil y rápida, contar sobre su historia y la del plato, conectando con los distintos usuarios (consumidores finales en la plataforma). Por otra parte, se espera que el principal foco de venta entre cocineros y consumidores se de en un espacio geográfico en el cual se logren relacionar ambas partes como vecinos (ya sea viviendo o trabajando cerca), creando así una conexión y sentido de comunidad con las personas que viven alrededor de otras.

Teniendo en cuenta la descripción anterior, el segmento tanto de cocineros como de consumidores finales se dividen y se caracterizan de la siguiente manera:

Cocineros: Jóvenes estudiantes, técnicos, profesionales de gastronomía de entre 20-26 años / Adultos mayores, pensionados, amas de casa, personas desempleadas e independientes de entre 45-78 años

Consumidores: Abarca un público objetivo amplio, ya que se espera que los consumidores de los cocineros se relacionen con estos debido a la cercanía de vivienda entre sí. Es así como no se define una edad media, ni ocupación para este grupo.

Ubicación: Bogotá (a máximo 2 km de distancia conforme a donde los distintos cocineros se ubiquen)

Nivel de ingresos: Entre medio, medio alto y alto.

Nivel socioeconómico: Entre medio y alto, incluyendo los estratos 3,4,5 y 6.

3.2 Características de producto o servicio (Propuesta de valor)

Los dos segmentos de usuarios que Be-Chef tiene, poseen trabajos por hacer con dolores y frustraciones que si bien existen soluciones o alternativas para ello no satisfacen completamente al mercado objetivo tanto de cocineros como de consumidores al mismo tiempo de una manera cálida, cercana y que sobre todo posee responsabilidad social y ambiental.

Es así, como esos trabajos en los cuales los cocineros buscan emprender en la industria gastronómica tienen dolores como; no tener muchas posibilidades de generar utilidades debido a los altos costos y tampoco posee ayuda transversal en su negocio como (fotografía,

administración, manejo de cantidades, pociones y encontrar de manera fácil un cliente), que, si bien pueden conseguir, es costoso o puede no adaptarse a las necesidades particulares.

Por la otra parte, los consumidores finales tienen dolores en conseguir opciones de alimento que sean de muy buena calidad, cercana, hecha en casa, de fácil acceso, nutritiva, que apoye la sostenibilidad y economía del país, con distintos sabores a escoger en una misma plataforma donde se centre en personas e historias a través de experiencias de sabor.

Be-Chef se centrará en personas a través de la comida, encontrado sinergia entre ambas partes (cocineros y consumidores) donde se promueva tener un mejor estilo de alimentación y logrando poner a fácil disposición los platos estrella de las distintas culturas que se encuentran en la capital de Colombia (Bogotá). Facilitando la rapidez de entrega del plato y a la vez la facilidad de venta de este al cocinero, sin incurrir con altos costos de envío y servicio.

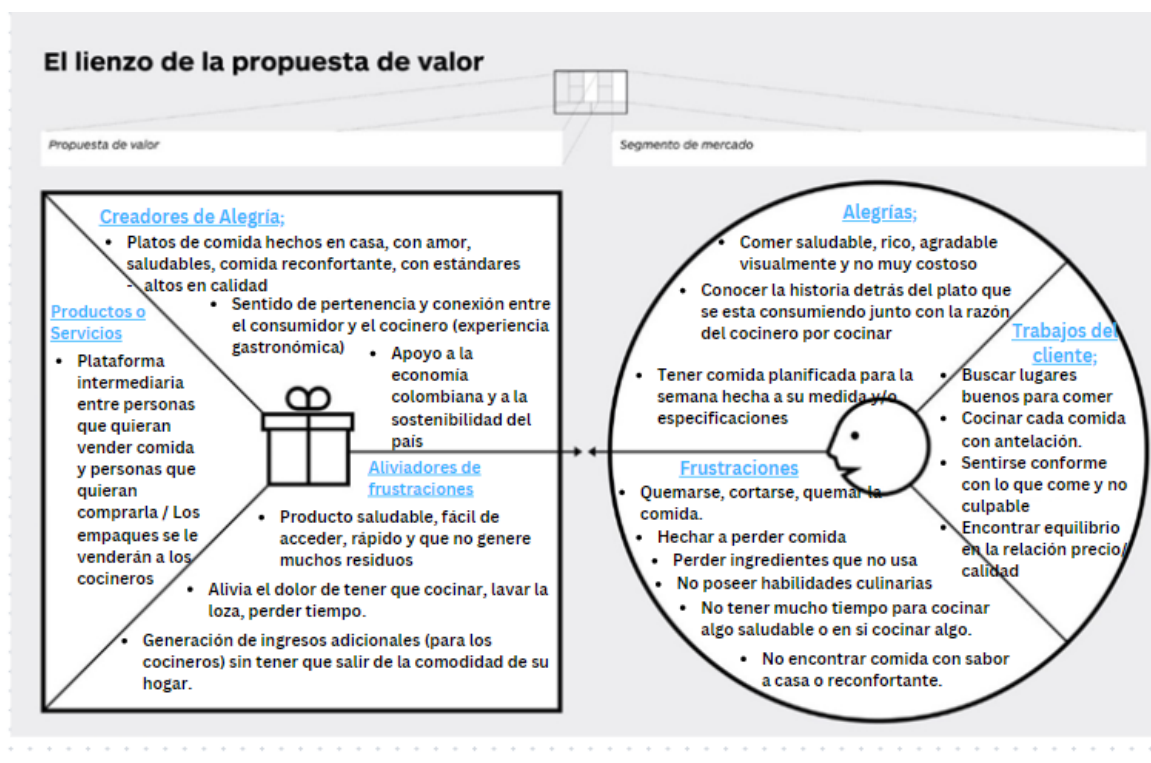
Teniendo en cuenta lo anterior, Be-Chef a su vez generará un sentido de pertenencia y comunidad a través de historias, haciendo énfasis en el porqué de los cocineros junto al detrás de sus platos. Los clientes podrán apoyar a su comunidad cercana ya que los Chefs que se les muestre, no estarán a más de 2km a la redonda, por lo cual, si conocen a alguien cercano que sea muy bueno con un distintivo plato, podrán adquirirlo y así a la vez crear comunidad entre “vecinos”.

A través de la plataforma los consumidores finales igual podrán solucionar su preocupación y molestia de tener que cocinar a diario sus comidas, ya que contarán con la posibilidad de planificarlas junto con los cocineros dispuestos a elaborarlas, teniendo gran variedad de platos y cocineros a la medida y solicitud exacta del cliente. Por la otra parte, los

cocineros tendrán la posibilidad de cocinar desde sus casas, facilitando el trabajo, la experiencia y reduciendo costos.

Se puede concluir de todo esto que el concepto de marca tendrá como foco facilitar una comunicación transparente, en donde se vean los ingredientes utilizados, las cantidades junto con sus respectivos datos nutricionales, las calificaciones de los usuarios (junto con el certificado de manejo de alimentos por la cámara de comercio, para los cocineros) asertividad y promoviendo información pertinente en relación con hábitos alimenticios.

Figura 2 Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

3.3 Segmento de cliente (mercado)

Clientes ideales (consumidor del cocinero):

El consumidor ideal principalmente, vive, estudia o trabaja muy cerca al cocinero (no más de 2 km a la redonda), tiene gusto por la gastronomía, carece de habilidades culinarias y de tiempo para preparar una comida sana, le gusta explorar platos nuevos, intentar en lo más posible tener un estilo de vida balanceado, saludable. Al no tener mucho tiempo para cocinar, prefiere comer cerca al trabajo o la casa en un restaurante de cadena o local. Sin embargo, es alguien preferente del sabor de casa y la comida reconfortante, quiere algo fácil de comer, rápido pero que la relación calidad/precio sea muy buena.

También tiene inclinación por la sostenibilidad, tanto social como ambiental, quiere aportar a su comunidad de alguna manera, apoyando la economía local y las distintas formas de utilizar en lo más posible productos eco amigables. Conoce varias personas de las cuales pagaría por platos que alguna vez le dieron a probar.

Es alguien al que le gustan las experiencias, las buenas historias, alguien curioso, pero a la vez alguien rápido. Es quien come fuera de su casa al menos 2 veces a la semana o más. Debido a su día a día no tiene mucho tiempo para ser entablar charlas largas, es por esto, que tiene una falta de sentido de pertenencia y quiera conectar más con las personas que le sirven.

Cocineros ideales (Cocineros):

Los cocineros ideales son personas a las que les gusta cocinar, que quisieran incursionar el mundo de la gastronomía ya sea con un restaurante o un establecimiento que venda alimentos pero que debido a los altos costos y las barreras de entrada no lo han logrado. Sin embargo, siguen manteniendo el deseo de emprender en este campo. Tienen habilidades muy buenas en la cocina.

Son personas que quisieran tener ingresos extra pero no quieren trabajar a tiempo completo o tener un horario fijo. Conocen a varias personas que han expresado interés en disfrutar de su comida. Han recibido retroalimentación positiva de amigos, familiares o conocidos que han probado sus platillos.

No buscan un empleo a tiempo completo ni un horario fijo. En su mayoría, tienen tiempo libre debido a que son estudiantes, personas independientes, pensionados, amas de casa o tienen trabajos con horarios flexibles. Poseen una cocina en donde practican distintas recetas.

3.4 Definición TAM – SAM – SOM

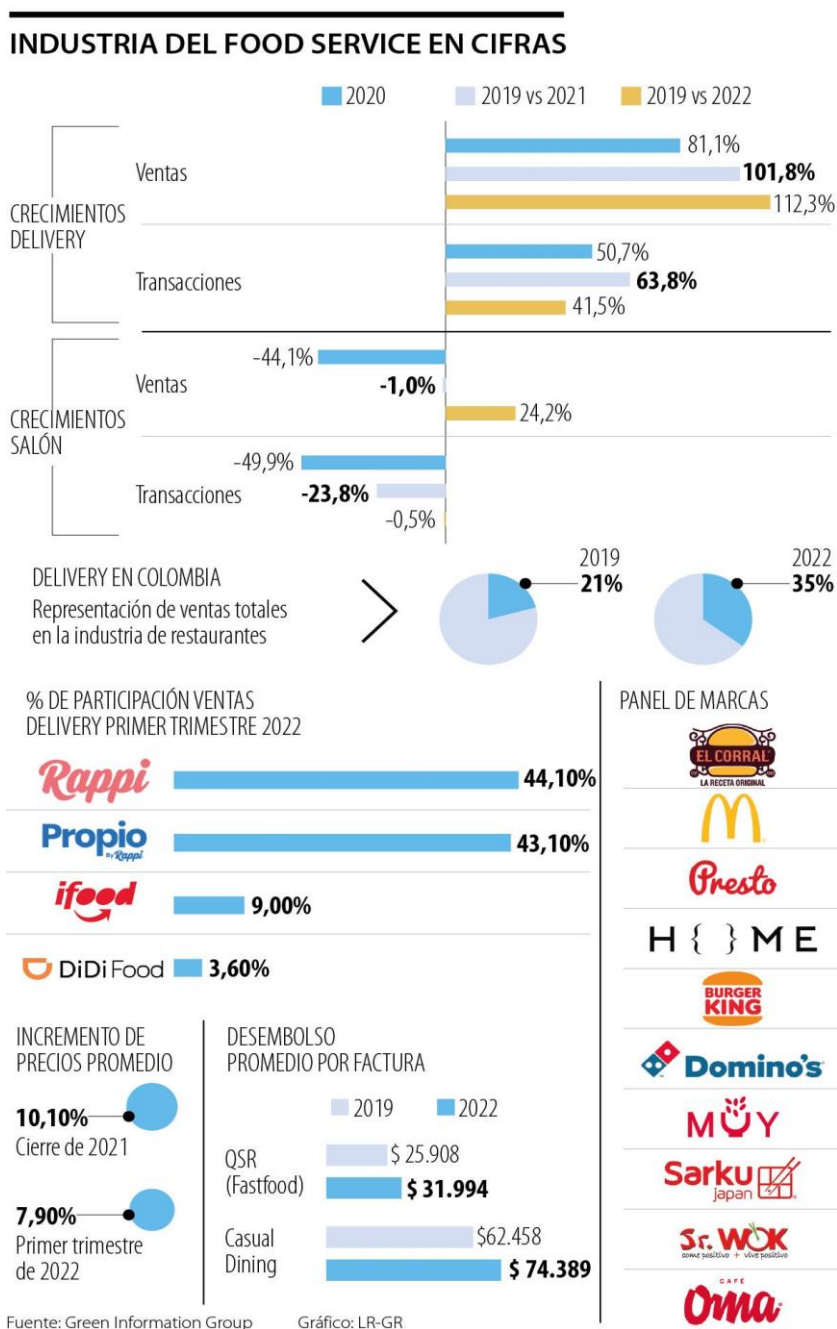
3.4.1 TAM (Total Addressable Market)

El TAM (Total Addressable Market o Mercado Totalmente Abordable) se refiere a la cantidad total de personas o en su debido caso, empresas que podrían estar interesadas en adquirir o utilizar los productos y servicios de Be-Chef, para el cálculo de este se tuvo en

cuenta la información del mercado de “delivery” en Colombia y Latinoamérica, se realizó una estimación de acuerdo con los datos demográficos de los clientes objetivo.

En primer lugar, el mercado de “delivery” en Colombia ha tenido un comportamiento positivo, principalmente por el auge obtenido en la pandemia, lo que representa una oportunidad para el modelo de negocio que se está desarrollando. Se resalta lo siguiente; "La imposición de una cuarentena obligatoria ha provocado que, según un informe del Grupo de Información Verde, las entregas a domicilio hayan experimentado un aumento significativo en su participación en las ventas totales de la industria de restaurantes. En 2019, representaban el 21%, mientras que, en 2021, esta cifra se ha elevado al 35%. Este incremento persiste a pesar de la mejora en las ventas realizadas en el establecimiento ('on premise'), ya sea para consumo en el lugar o para llevar, indicando una tendencia en constante crecimiento." (Editorial La República, 2022c).

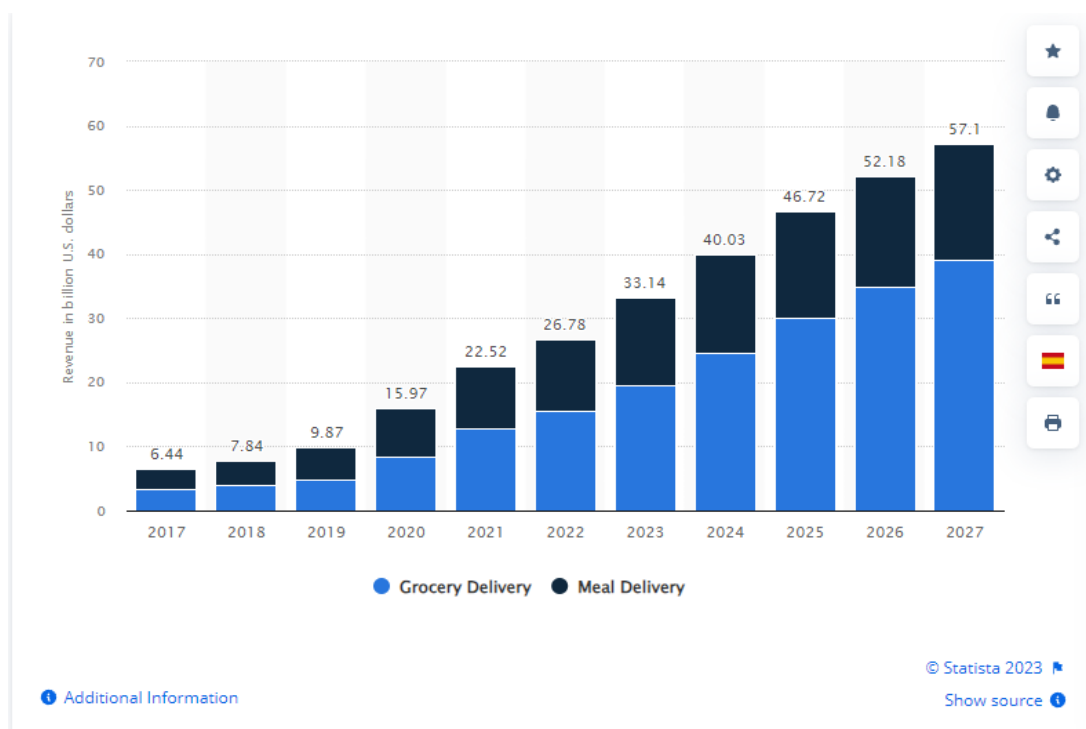
Figura 3 Industria del Food Service en cifras



Fuente: La República (2022)

En la Figura 3 se puede evidenciar la oportunidad en el mercado de “delivery” con respecto a la participación destacada de los principales competidores en la industria de comida en Colombia, como se observa, si bien Rappi es el líder del mercado, aún hay una participación alta de domicilios propios de los restaurantes con 43,10%. También se observa un incremento en ventas por año desde el 2019, estando el mercado actual en crecimiento.

Figura 4 Income in the Latin American online food delivery sector.



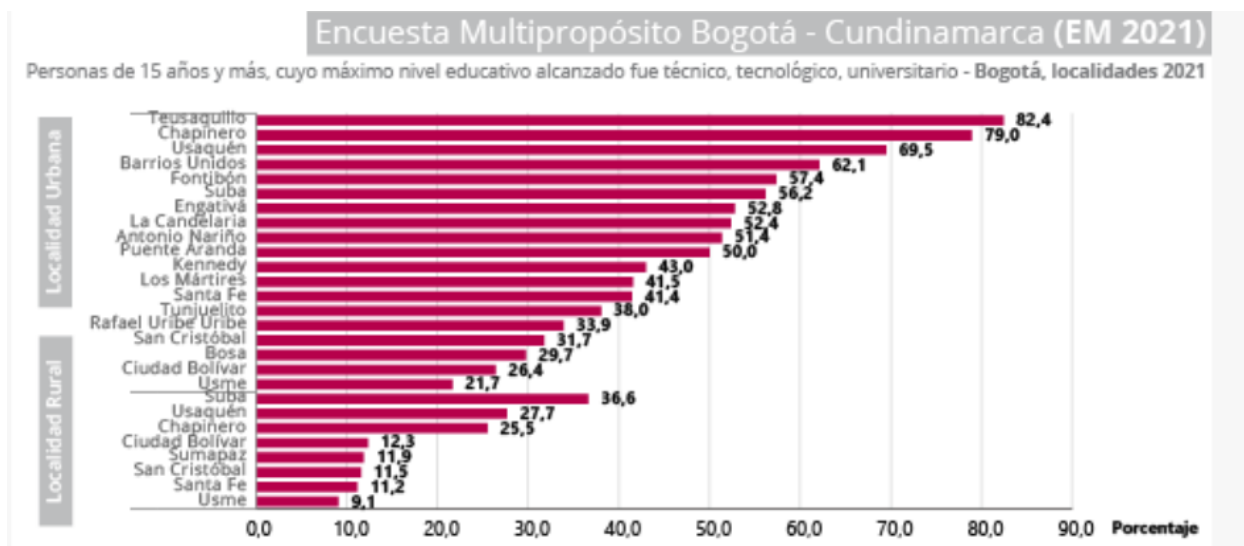
NOTA: from 2017 to 2027, categorized by segment and measured in billions of U.S. dollars.

Fuente: Statista (n.d.)

En la Figura 4 se muestra el retorno total de las plataformas de entrega de comida en Latinoamérica en billones de dólares. A lo cual se muestran las proyecciones para los próximos 4 años, se denota que para este año (2023), en solo “Meal Delivery” o Entrega de comidas preparadas, hay un retorno de 15.14 billones de dólares en el mercado latinoamericano. Al considerar la estimación del (DANE, 2023a), la población actual es de 48,258,494 personas, se estima que el consumo promedio por semana en una sola persona usando plataformas de “delivery” para comidas es de \$50,000, teniendo en cuenta que el promedio de una domicilio esta en \$25,000 mil pesos colombianos, lo que es aprox. 2 pedidos por semana.

Lo anterior se basa únicamente en la población colombiana de estratos 3,4,5 y 6. El cliente ideal de la empresa son mujeres y hombres residentes de Bogotá que está en edad entre los 21 y 45 años, quienes son estudiantes de educación superior o profesionales, con un nivel de ingresos medio-alto y alto. Teniendo en cuenta esto, y considerando la Figura 5, donde se muestra la población por localidades en Bogotá, debido a que es la ciudad con más habitantes colombianos con 7,8 millones de personas (DANE, 2023b) de 15 años o más, para determinar el TAM se establece que se escogerán las 5 localidades de Bogotá; Teusaquillo, Chapinero, Usaquén, Barrios Unidos y Fontibón.

Figura 5 Encuesta Multipropósito de Bogotá 2021



Fuente: DANE (2021)

Adicionalmente respecto a la población por localidades en Bogotá, en las “Proyecciones de **población** desagregadas **por localidades 2018-2035** y **UPZ 2018-2024**” (DANE, 2023c), se observa que la población por las localidades escogidas es por cada una; Usaquén con 449.621 habitantes, Teusaquillo con 137.641, Chapinero con 166.000, Barrios Unidos con 150.151 y Fontibón con 424.038, para un total de 1.327.451 habitantes. Entonces el total de valor de mercado teniendo en cuenta la distribución de clases sociales en las 5 localidades anteriormente mencionadas es de 43,3% entre clase media y clase alta, que al aplicar este % sobre la totalidad de habitantes a abarcar nos da 574.786 personas.

Valor de mercado en personas (TAM) = 574.786

Valor de mercado en ventas (estimado) = 574.786 personas x \$50,000 COP

Valor de mercado en ventas (estimado) = \$28,739,300,000

3.4.2 SAM (*Serviceable Available Market*)

En el análisis SAM (Serviceable Available Market o Mercado Disponible Servible), se determinó que, el mercado disponible que Be-Chef puede acceder y servir de manera efectiva se encuentra delimitado por la cantidad de personas que estarían dispuestas a trabajar como cocineros y las personas que comprarían los platos preparados por estos a través de la plataforma, en un rango de precio de entre \$10,000 a \$25,000 pesos. A lo cual se espera llegar a al menos un 5% del TAM identificado, según las condiciones planteadas, el SAM es de 28,739 personas.

3.4.3 SOM (*Serviceable Obtainable Market*)

El SOM (Serviceable Obtainable Market o Mercado Obtenible Servible) corresponde a la parte del mercado que se puede alcanzar, basándose en la capacidad de producción, de entrega, distribución, y de sus estrategias de marketing y precios. Teniendo en cuenta aquí que la capacidad de Be-Chef se denota únicamente por el uso de la plataforma y la entrega de los domicilios, la capacidad incurrida es relativamente baja comparada con la industria. Debido a que no se incurre en gastos de almacenamiento o preparación de comida, siendo así como conforme van ingresando cocineros a la plataforma, la capacidad ira aumentando proporcionalmente y disminuyendo costos unitarios.

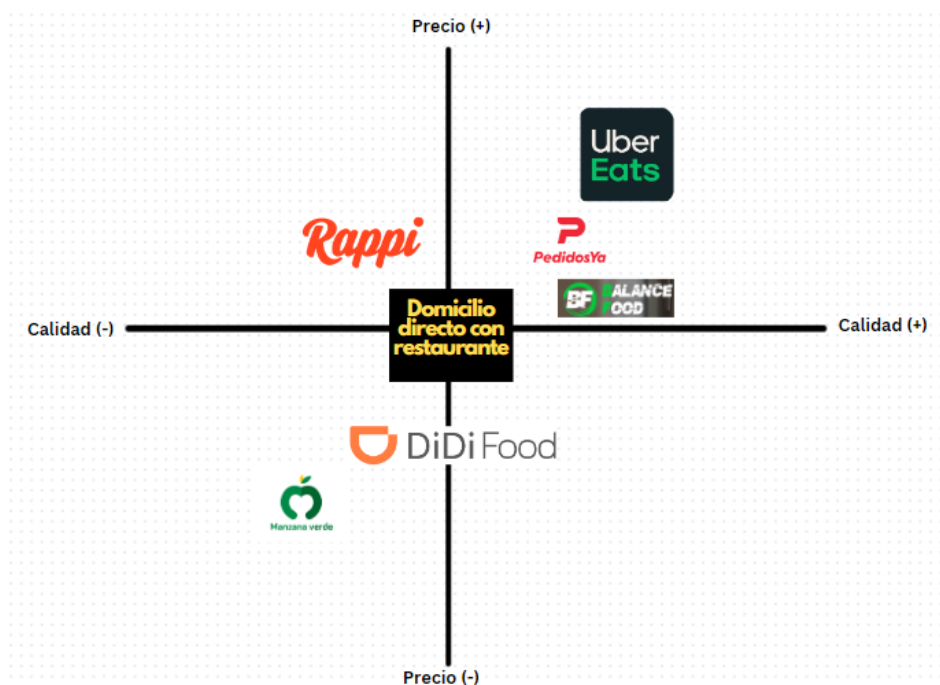
En estos momentos contamos con únicamente un cocinero, lo cual nos permite producir y vender 25 platos de comida al día, 125 a la semana (5 días por semana), 500 al mes y 26000 al

año. Considerando que cada cliente compra 4 platos de comida a la semana, 12 al mes, es decir, 144 al año, el SOM es de 18 clientes al año y 1,5 al mes.

Valor de mercado en personas (TAM) = 574.786

3.5 Mapa de competidores

Figura 6 Mapa de competidores.



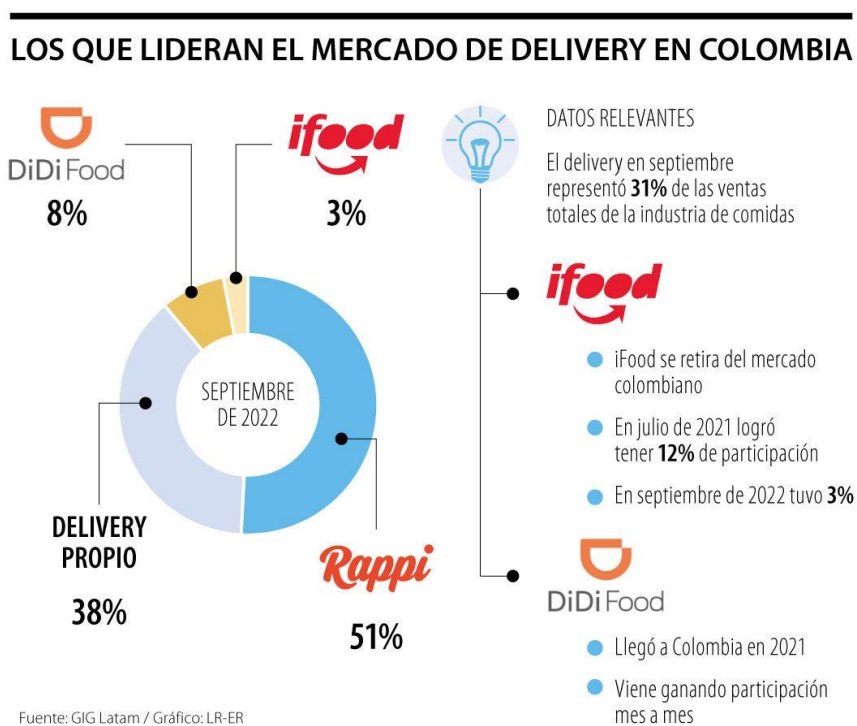
Fuente: Elaboración propia

Es aquí donde se ve la oportunidad de negocio en donde la relación calidad/precio sea justa, a la vez que se alinee con la propuesta de valor, propuesta anteriormente. Si bien existen plataformas de “food delivery”, o plataformas como Balance Food o Manzana Verde que son de “meal prep” (planificación de comida por periodos), pero no existe ninguna que integre gran variedad de platos a la vez que la personalización con respecto a las necesidades

del cliente y del productor (cocinero). Las plataformas con gran participación en el mercado como Rappi o Uber Eats carecen de calidad humana, empaques amigables con el medio ambiente y responsabilidad social. Por otra parte, la calidad de Rappi no es muy buena, debido a la forma de domicilio que manejan con los rappideros, en las que muchas veces la comida llega fría, desorganizada, dañando la experiencia completa del servicio y en muchos casos haciendo que el consumidor prefiera ir al punto de servicio. Uber-Eats si bien es el de mayor de calidad, no es líder de mercado debido a sus altos costos y tiempos de entrega.

3.5.1. Alternativas de solución, competidores directos e indirectos

Figura 7 Líderes del mercado de delivery en Colombia



Fuente: Editorial La República (2022a)

Rappi es el líder de la torta de mercado en estos momentos con un 51% de participación en el mercado “delivery” en Colombia como se puede observar en la imagen siguiendo del “delivery propio” o domicilio directo con el restaurante, el cual tiene una participación del 38%. Siendo así, como aún existe una posibilidad de mercado en donde se abarque el segmento que no abarca ninguna plataforma. Didi es el de menor participación en el mercado con 8%, debido a que “A partir del 21 de noviembre de 2022, iFood, la plataforma de entrega a domicilio comunicó su retirada de operaciones y la desactivación de su aplicación en el país. La empresa atribuyó esta decisión a las condiciones actuales del panorama global.” (Editorial La República, 2022b).

Domicilios y plataformas directas de los restaurantes de cadena como McDonalds, Frisby, si bien le ayudan al establecimiento a generar valor agregado debido a la recordación y atracción de marca por medio de descuentos o “imperdibles” combos, aún existen muchas personas que no hacen uso de estas y lo hacen a través de plataformas con mayor variedad, a lo cual se puede encontrar una necesidad de variedad y sobre todo de conexión directa con el consumidor.

Sin embargo, ninguna atribuye reconocimiento a los cocineros detrás de cada plato, sino a la marca (personaje inanimado) con valores asociados a sí misma, con falta de cercanía, historia y experiencia. En donde cabe resaltar la necesidad del ser humano por encajar, la afirmación "La humanidad es intrínsecamente social" pertenece al filósofo Aristóteles (384-322 a.C.) y destaca que desde nuestro nacimiento poseemos una

predisposición social que se desarrolla a lo largo de nuestra vida. Esta perspectiva sostiene que la interacción con otros es fundamental para nuestra supervivencia.” (Centro Educacional Fernando de Aragón, 2020)

3.4.2. Curva de Valor;

En la curva de valor, se podrán reconocer los elementos que generan competencia en el sector, comprendiendo las propuestas de valor tanto de los competidores como de la industria en su conjunto. También, se entenderá qué se está haciendo en el mercado objetivo, en qué se invierte, como se crea valor a los clientes. Siendo de esta manera junto con el mapa de competidores como se logra hacer un análisis a profundidad sobre la propuesta de valor de Be-Chef, junto con la creación de un diferencial en el sector.

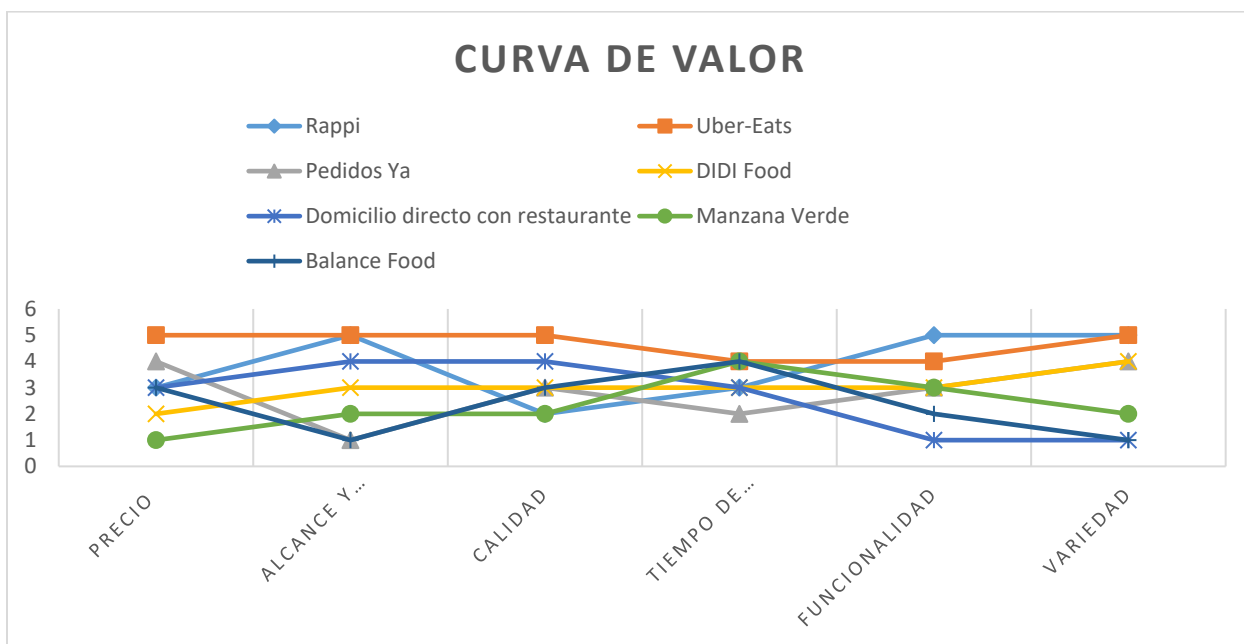
“En un eje representamos a los competidores, mientras que en otro eje evaluamos los elementos competitivos del sector, asignándoles puntuaciones del 1 al 5 en mi caso, donde 1 indica menor calidad o importancia, y 5 indica mayor calidad o importancia” (Fuentes, 2018)

Tabla 1 Valoración competencia

Empresas	Precio	Alcance y reconocimiento	Calidad	Tiempo de entrega	Funcionalidad	Variedad
Rappi	3	5	2	3	5	5
Uber-Eats	5	5	5	4	4	5
Pedidos Ya	4	1	3	2	3	4
DIDI Food	2	3	3	3	3	4
Domicilio directo con restaurante	3	4	4	3	1	1
Manzana Verde	1	2	2	4	3	2
Balance Food	3	1	3	4	2	1

Fuente: Elaboración propia

Figura 8 Curva de valor



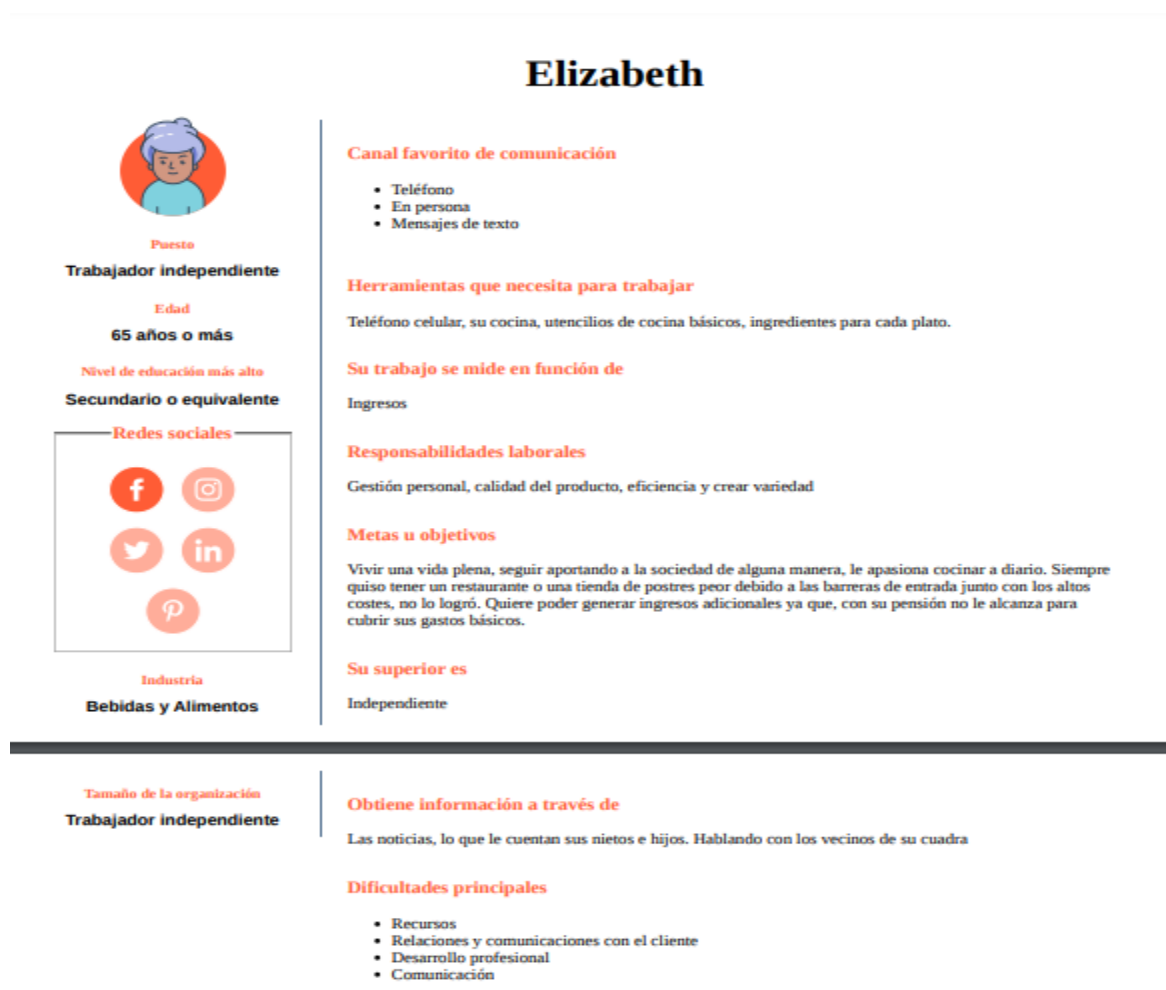
Fuente: Elaboración propia

La marca propia (Be-Chef) no se analizó en la curva de valor, debido a que las características de comparación en el momento son muy vagas por lo que el emprendimiento se encuentra en estos momentos en la validación del modelo de negocio. Por otra parte, dentro del margen de competidores también se analizó Pedidos Ya, quien, si bien no tiene operaciones en el país, es referente a nivel LATAM, por lo cual es importante también analizar su situación actual y comprender así la escalabilidad a futuro del modelo de negocio propuesto en Be-Chef.

3.6 Descripción del buyer persona

Para el cocinero;

Figura 9 Buyer persona del cocinero.



Fuente: Elaboración Propia

Para el consumidor final;

Figura 10 Buyer persona consumidor final



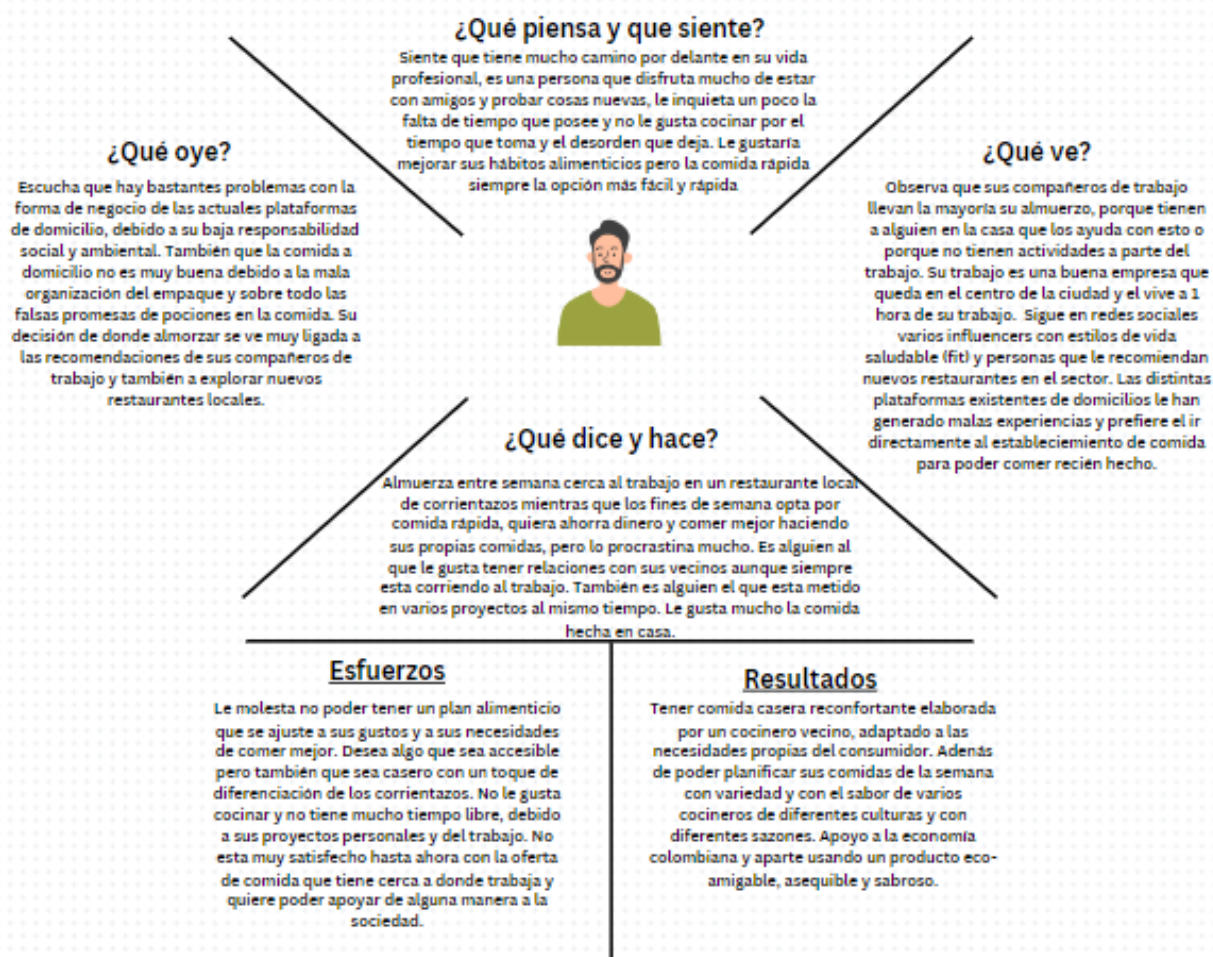
Fuente: Elaboración Propia

3.7 Hallazgos y validaciones del problema con el usuario

Para lograr demostrar y validar las problemáticas expuestas tanto de los cocineros como de los consumidores finales se elaboraron 2 mapas de empatía y se hicieron 8 encuestas descriptivas de tipo semiestructurado, en donde se logró entrevistar 4 hombre y 4 mujeres de entre 23 a los 70 años, buscando integrar ambas partes del cliente objetivo, tantos cocineros como consumidores. Algunas de estas personas poseían un gran interés en la gastronomía y la industria, a la vez que otras no lo estaban en lo absoluto, escuchando sus dificultades y dolores conforme al modelo de negocio de Be-Chef. Por otra parte, se buscó también identificar factores externos a las hipótesis planteadas de los problemas supuestos a encontrar, a la vez que los factores que limitan la buena nutrición del consumidor junto con la falta de tiempo de estos. Los mapas de empatía presentados en este documento se elaboraron con el fin de entender mejor a los dos segmentos de clientes objetivos para el modelo de negocio de Be-Chef y a la vez validarlo. Por otra parte, las entrevistas se hicieron para demostrar que existe una necesidad insatisfecha y que es importante resolverla.

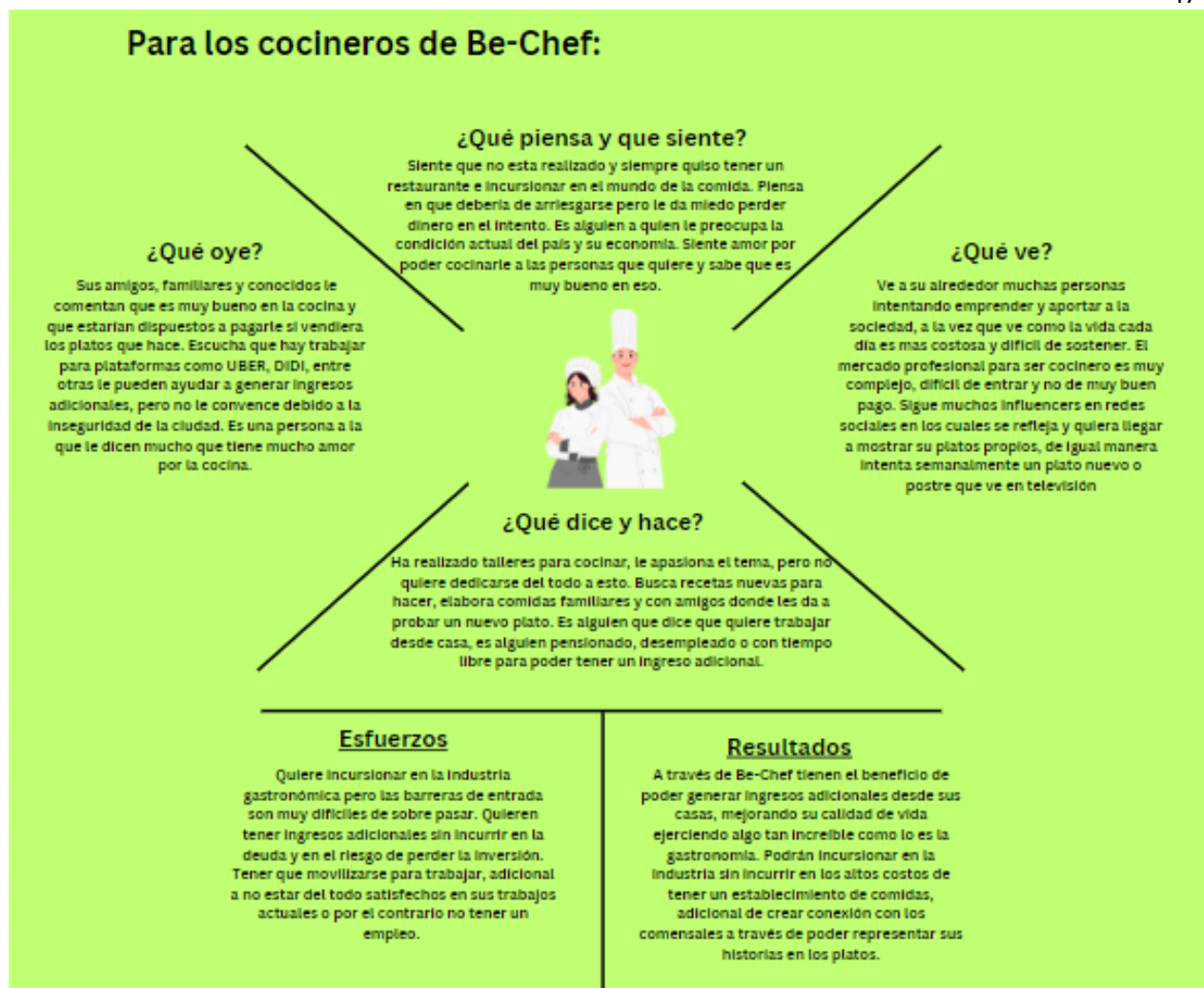
Figura 11 Mapa de empatía para el consumidor final

Para el consumidor final de Be-Chef:



Fuente: Elaboración Propia

Figura 12 Mapa de empatía para los cocineros



Fuente: Elaboración Propia

Figura 13 Tarjeta de validación de usuario

Validación de Usuario

8 Personas entrevistadas:

HIPÓTESIS

1. Los consumidores estarían dispuestos a adquirir comida hecha en la casa de un vecino o alguien que viva cerca a ellos y sea un desconocido
2. Las personas prefieren optar por comida casera que ir a cadenas de restaurantes, o ordenar comida rápida por una plataforma como lo es Rappi.
3. La falta de disponibilidad de platos de comida hechos a la medida del consumidor, variedad y accesibilidad dificulta una alimentación saludable y sin resentimientos por comer.
4. Las personas pensionadas, desempleadas, con tiempo libre (como estudiantes universitarios), estarían dispuestas a trabajar de vez en cuando como cocineros si logran generar buenos ingresos.
5. Las personas estarían dispuestas a comprar comida de un conocido que sepa cocinar muy bien.

HALLAZGOS

1. De los 8, solo 1 persona dijo que no estaría dispuesta porque no le da confianza, el resto de los entrevistados comentaron que sí estarían dispuestos siempre y cuando se demuestre que cumplen con todos los temas de salubridad y sanidad en la manipulación de alimentos.
2. Todos los entrevistados comentaron que depende de la situación y el día de la semana si preferirían algo casero, pero en los fines de semana si preferirían salir a almorzar a un restaurante de cadena, teniendo una experiencia para compartir en estos. También dijeron que restaurantes como crepes es ir a la flja sin importar el día, lo único son los altos costos de ir a comer allí.
3. 4 de los entrevistados coincidieron en que la única manera de tener platos diseñados para ellos mismos únicamente se puede lograr cocinando ellos mismos, lo que dificulta una alimentación orientada a resultados. 3 de los entrevistados consideran que la variedad y accesibilidad esta limitada en los puestos de comida cercanos a ellos y dificulta una alimentación sana. 1 entrevistado comenta que a través de Manzana Verde ha logrado encontrar platos a su medida.
3. 3 entrevistados coinciden en que por su falta de tiempo no lo harían, pero que conocen a alguien que sí. 5 de los entrevistados dicen que lo harían siempre y cuando puedan tener flexibilidad de horario y generar buenos ingresos.
5. Todos los entrevistados coinciden en que de las personas que conocen que saben que son muy buenos cocineros, estarían dispuestos a comprarles platos particulares que han probado y saben que son un hit.

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 13, se presentan las hipótesis y los hallazgos con respecto a las 8 entrevistas descriptivas elaboradas. Sin embargo, se presentan aquí las preguntas elaboradas a los encuestados y sus respectivas conclusiones;

Preguntas:

1. ¿Usted estaría dispuesto a comprar comida preparada por un conocido, amigo o familiar, el cual viva cerca a usted?
2. ¿Le daría confianza la comida preparada por ellos?
3. ¿Qué tipo de comida prefiere usted en el transcurso de toda la semana?
4. ¿La comida casera es para usted una opción que consume o consumiría por practicidad e ahorro?
5. ¿Qué le dificulta tener una alimentación más saludable y sin resentimientos?
6. ¿Cómo es un día habitual suyo, cree tener tiempo libre y si su respuesta es sí, que tanto?
7. ¿Tiene usted conocidos que cocinen muy bien, que al montar un restaurante crea que triunfan? ¿Quiénes son y porque no cree que lo hayan hecho?

Conclusiones:

1. Las personas si estarían dispuestas a comprar comida de un conocido, amigo o familiar que viva cerca, siempre y cuando demuestren que utilizan todas las posibles formas de salubridad en la manipulación de alimentos, que el espacio de cocina este limpio e organizado y a la vez que un agente externo verifique sea así.
2. Dependiendo de la persona, les daría confianza o no, también de si la persona que cocina está regulada por lineamientos y alguien que valide que se cumplan con los mínimos de orden, calidad y saneamiento.
3. Dependiendo del día en la semana, las personas prefieren distintos tipos de comida. La comida rápida es la mejor opción los viernes en la tarde o los fines de semana, mientras que la comida gourmet o casera es preferida en días “laborales o hábiles”, donde comentan que tienen que comer para quedar “bien comidos”. Por otra parte, la comida casera

(elaborada por ellos mismos o alguien de la casa, empacada) es una opción que utilizan muchos de ellos por ahorrar gastos en comida adicional a ser más práctico por el tiempo reducido. También comentan algunos que de lunes a viernes piden su almuerzo a un restaurante local de “corrientazos” y los fines de semana comen en restaurantes de cadena o cocinan en casa.

4. Les dificulta tener una mejor alimentación, sin resentimiento el hecho de tener que cocinar ellos mismo sus comidas y cargarlas en la maleta dejando el olor de comida en la maleta. Adicional a que no es lo mismo que pedir un almuerzo recién hecho al instante de comer y no tenerlo desde el día anterior o desde muy temprano en el día. Finalmente, el hecho de que se aburren de la misma sazón y de su falta de habilidades culinarias.
5. El día habitual de los encuestados consta de salir al trabajo o a estudiar, la mayoría sin desayunar para no llegar tarde, comer algún snack en el entretiempo, luego salir a almorzar al medio día con un mínimo de tiempo de 30 min, pedirlo en una cafetería o restaurante local y cercano, para luego salir del trabajo o universidad y llegar a la casa a comer algo rápido o hecho de antes que este en la nevera, dedicar algo de tiempo a pendientes o hobbies y acostarse a dormir.
6. Es muy fácil conocer a alguien que cocina muy bien, más no a alguien con las capacidades o ganas de emprender en la industria. Muchas de estas personalidades que conocen son personas bastante tiempo libre como abuelas, personas independientes, pensionados, estudiantes, entre otros. Los costos de barrera de ingreso en la industria es uno de los principales problemas de ellos, al igual que las ganas y el tiempo.

3.8 Alternativas de solución y criterios de selección

Para enfrentar el desafío de la escasez de tiempo, buena alimentación y fácil acceso a comida casera en los consumidores, a la vez que en la industria hay una falta de personalización, sentido de comunidad, calidez humana, responsabilidad ambiental y social en Colombia, los clientes tienen varias alternativas en el mercado actual, que se pueden considerar. A continuación, se describen tres formas sustancialmente diferentes en las que los clientes pueden resolver su necesidad:

1. Cocinar en Casa:

Una de las alternativas más efectivas para obtener comida saludable, reconfortante, fácil de acceder, de bajo costo y personalizada es cocinar en casa. Los clientes pueden comprar ingredientes frescos y naturales en mercados locales o tiendas de agricultores. Este enfoque permite a las personas tener un mayor control sobre los ingredientes y la preparación de sus comidas. Pueden adaptar las recetas según sus preferencias dietéticas y evitar aditivos no deseados. La accesibilidad a los ingredientes frescos es esencial, y los clientes pueden ahorrar dinero en comparación con comer fuera.

2. Pedir comida a domicilio:

Otra opción es recurrir a servicios de comida a domicilio que se especializan en ofrecer opciones saludables y caseras. Estos servicios ofrecen menús equilibrados y variados que se pueden entregar en la puerta de los clientes. Esta alternativa es conveniente y ahorra tiempo, lo que la convierte en una solución atractiva para personas ocupadas. Los clientes pueden evaluar la

accesibilidad de estos servicios en su área, el costo en comparación con comer en restaurantes y la funcionalidad de las opciones de menú para satisfacer sus necesidades específicas.

3. Visitar restaurantes de cadena o locales:

Por último, los clientes también pueden optar por comer en restaurantes locales que den “corrientazos” o restaurantes de cadena muy conocidos como Crepes, Subway, entre otros. En Colombia, ha habido un crecimiento significativo en la oferta de restaurantes que ofrecen opciones nutritivas y deliciosas. Los clientes pueden evaluar la accesibilidad de estos restaurantes, el costo en comparación con otras alternativas y la funcionalidad de los menús en términos de variedad y adaptación a sus preferencias particulares.

Los criterios para evaluar estas alternativas son los siguientes:

1. Accesibilidad: Que tan fácil pueden los clientes acceder a las alternativas en su área, teniendo en cuenta la disponibilidad de ingredientes frescos, la ubicación de los servicios de comida a domicilio o la proximidad de restaurantes saludables.

2. Costo: Evaluar el costo de cada alternativa, incluyendo los costos de producción y de materia prima de cada alternativa, la utilización de servicios de entrega a domicilio y el gasto de los consumidores en estas alternativas, determinando cuál se ajusta mejor al presupuesto del público objetivo encontrado.

3. Funcionalidad: Analizar la funcionalidad de cada opción en términos de que tanto satisfacen las necesidades individuales del consumidor, la variedad de sus menús y la capacidad

de personalización (salirse de sus estándares). Por otra parte, se evalúa el nivel de responsabilidad social y ambiental de cada alternativa.

4. Nutrición y Salud: Evaluar la calidad nutricional de las comidas ofrecidas en cada alternativa y su contribución a una dieta saludable.

5. Conveniencia y Tiempo: Considerar la conveniencia y el tiempo necesario de preparación en las alternativas propuestas, junto con el tiempo de espera de los comensales, la calidad de presentación de la comida, también la calidad del empaque en dado caso de que sea a domicilio o para llevar.

En la siguiente tabla, se evalúan las 3 alternativas de solución propuestas, con sus respectivos criterios de evaluación (selección), en una escala del 1 al 5, siendo 5 lo más conveniente para el consumidor y 1 lo menos favorable.

Tabla 2 Criterios de evaluación.

Alternativas de solución	Criterios de evaluación				
	Accesibilidad	Costo	Funcionalidad	Nutrición y Salud	Conveniencia y Tiempo
Cocinar en casa	5	5	4	4	1
Pedir comida a Domicilio	3	3	4	2	3
Visitar restaurantes de cadena o locales	2	2	2	3	2

Fuente: Elaboración Propia

4. Análisis Sectorial

4.1 Mapa del entorno

El mapa del entorno ofrece un panorama amplio del sector. Se compone de tres dimensiones: Tendencias, Sector y Mercado.

- Tendencias:
 1. Según el listado de tendencias tecnológicas en el 2024, se destaca “La evolución digital en el entramado empresarial es un proceso incontenible, conforme emergen nuevas tecnologías y se aplican a diversos procesos comerciales, productos y activos que conforman una organización.” (Gundín, 2022).
 2. Elon Musk declaró en sus redes sociales que es probable que el próximo año la inteligencia artificial supere la capacidad cognitiva de cualquier individuo humano. Además, predijo que para el año 2029, es probable que la IA supere en inteligencia a toda la humanidad en conjunto (Semana, 2024).
 3. Tecnología sostenible: cada día con respecto a las necesidades del planeta y el cambio climático en situación crítica. Además “la tecnología juega un papel fundamental como colaborador esencial en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), delineados en la Agenda 2030” (Gundín, 2022).
 4. Según Eugenia Navarro, profesora de Legaltech en ESADE Law School, una tendencia clave de del sector legal para el 2023 y 2024 es “Integración de principios ESG y sostenibilidad: Las firmas legales están contribuyendo significativamente a las estrategias sostenibles de sus clientes, y los bufetes de abogados están ampliando sus habilidades para ofrecer asesoramiento en estas áreas” (Navarro, 2023).

5. El año 2024 presentará desafíos significativos para la economía de Colombia. La drástica disminución de la inversión, las limitaciones fiscales impuestas por el gobierno y la reducción de la actividad externa son factores que ejercerán presión sobre la actividad económica nacional. A pesar de ello, el consumo continúa siendo una vía esperanzadora para sostener la economía, aunque el elevado costo de los recursos financieros podría afectar negativamente el acceso al crédito tanto para el consumo como para la inversión por parte de los individuos (La República, 2023a).
6. Se prevé que la economía mundial mantenga una estabilidad relativa en 2024 y 2025, con un crecimiento del PIB del 3,1% y 3,3%, respectivamente, mientras que la inflación seguirá disminuyendo. Colombia enfrenta cuatro factores clave para su crecimiento: el aumento del ahorro y mejores condiciones financieras como impulsores, y la baja expansión de los principales socios comerciales y la menor creación de empleo como obstáculos. Tras una desaceleración en 2023, se espera una recuperación gradual a partir de mediados de 2024, impulsada por el consumo, la inversión y la producción. Se anticipa que la inflación disminuirá gradualmente y el Banco de la República ajustará las tasas de interés. Sin embargo, se pronostica una devaluación cambiaria debido a desequilibrios macroeconómicos persistentes.(BBVA Research, 2024)
7. Se anticipan convenios en la región en relación con el ámbito ambiental, proyectándose progresos mediante acuerdos regionales orientados a la preservación de la Amazonía y el medio ambiente. Se prevén pactos entre Colombia y otros países de América Latina en el ámbito internacional, especialmente después de un 2022

- caracterizado por debates sobre el clima y la conservación de los recursos del planeta. (E. L. R. La República, 2022).
8. El poder de negociación con proveedores se adquiere cuando se tiene una alta capacidad de demanda y tener compras al por mayor con estos. Según Benjamín Amenábar CRO de Webdox “Las tres formas en que los proveedores pueden ejercer su poder de negociación incluyen la posibilidad de elevar los precios, reducir la calidad y disminuir la disponibilidad de los productos” (Amenábar, n.d.). A lo cual Be-Chef aún no puede establecer este poder debido a su tamaño reducido.
 9. En la industria gastronómica colombiana hay una falta de establecimientos y empresas que sean responsables tanto socialmente como con el medio ambiente, esto debido a la falta de cultura y educación colombiana. Las cadenas de restaurantes que destacan entre las más sostenibles son Crepes, Wok, entre otros, los cuales defienden la sostenibilidad con cada recurso del que disponen. La tendencia igual del mercado es ir cambiando a residuos reciclables, disminución de desperdicios y una logística verde, “la sostenibilidad se ha consolidado como una corriente dominante en los hábitos de consumo, y su aceptación sigue en aumento.” (Icesi, 2021)
 10. Utilización de nuevas tecnologías para la creación de experiencias en puntos físicos y en plataformas, es una tendencia que se está implementa para atraer a los comensales a experiencias gastronómicas, como el ejemplo de Frenessí “una innovadora propuesta en su categoría que fusiona el lujo con un servicio personalizado y experiencias destacadas por la aplicación de tecnologías vanguardistas.” (Editorial La República, 2021). También el desarrollo de aplicaciones más amigables con todo tipo de consumidor es la dirección del sector domiciliario en estos momentos.

11. Plataformas como Rappi, la que actualmente posee mayor % de participación en la industria domiciliaria, junto con las demás, están optando por un modelo de promesa en la cumplir con el domicilio con rapidez y eficiencia. “La plataforma de entrega Rappi lanzó su característica Turbo, una opción diseñada para realizar entregas de productos en un lapso de 10 minutos.” (Juárez, 2021).
12. “Según una proyección, se estima que las transacciones comerciales móviles constituirán el 42,9% del comercio electrónico para el año 2024. Por lo tanto, optar por las compras a través de dispositivos móviles se presenta como una estrategia efectiva para destacar frente a la competencia” (Weisheim, 2022).
13. La demanda de productos sostenibles, saludables y responsables socialmente está en auge, debido a que el consumidor es cada vez más consciente del impacto de la humanidad en el planeta y de los problemas que ha causado en este (el cambio climático, deforestación, pérdida de biodiversidad, entre otros).
14. Demanda de personalización y escucha de recomendaciones por otros usuarios. Las plataformas están utilizando actualmente la utilización de algoritmos de machine learning para adaptar las sugerencias y promociones a los consumidores, impactando directamente en sus decisiones de compra y crea una experiencia de usuario más atractiva.
15. Los consumidores cada vez son más específicos, creando entre sí, grupos de segmentos (nichos de mercado) con gustos particulares. Generando cada vez más una necesidad de sentido de pertenencia entre ellos. “Un segmento de mercado se refiere a una porción altamente específica dentro de un conjunto más amplio de consumidores. Este grupo está formado por un número limitado de individuos o empresas que

comparten características y necesidades similares, presentando una significativa oportunidad de mercado debido a sus cualidades claramente definidas” (Terreros, 2022).

Figura 14 Mapa del entorno.



Fuente: Elaboración Propia.

5. Prototipo Inicial

En la Figura 15, se valida el proyecto mediante el modelo de *Testing Business Ideas: A field guide for rapid experimentation* (Bland & Osterwalder, 2020), en donde se demuestra las

principales suposiciones del modelo de negocio se encuentran delineadas en tres aspectos fundamentales: los usuarios o clientes que muestran interés en la propuesta de valor (deseabilidad), el diseño, construcción y entrega efectiva de la propuesta de valor (factibilidad), y el método de generación de ingresos del proyecto (viabilidad).

Figura 15 Gráfico de Factibilidad, Deseabilidad y Viabilidad.



Fuente: Elaboración Propia

El grado de madurez del proyecto Be-Chef en este periodo del 2024-1 está en punto de equilibrio, ya que se tiene un prototipo mínimo viable de la plataforma, utilizando la red social Instagram como principal medio de atracción y a atención a los clientes objetivo por donde se

están manejando los pedidos, adicional a demostrar unos ingresos igualitarios a los costos de producción, distribución, promoción, entre otros. Contamos únicamente con una cocinera y hemos vendido 11 platos, con 3 platos distintos ofertados al mercado, falta aún la creación de una comunidad sólida entre cocineros y consumidores, también contar con una estrategia de publicidad ligada a pautar por redes sociales, la cual este ya en curso.

5.1 Hipótesis

5.1.1 Hipótesis de deseabilidad

- El modelo de negocio y características de la plataforma de Be-Chef son realmente agradables para los dos públicos objetivos propuestos de cocineros y consumidores finales.
- La dificultad del mundo laboral, junto con los problemas económicos del país a los cuales se quiere atacar desde el modelo de negocio de Be-Chef, resuelve los dolores de los clientes a alcanzar.
- La amplia gama de cocineros a los que se espera llegar es la mejor y suficiente elección para el modelo de negocio.
- Be-Chef posee un modelo de negocio que es único, el cual se identifica desde un dolor sin resolver en la industria de comida.

- Los clientes objetivo de Be-Chef son en su mayoría embajadores de marca que conectan con las historias de los cocineros y creen en el aporte social que se hace desde su modelo de negocio.

5.1.2 Hipótesis de factibilidad

- Es posible continuar con la escalabilidad del modelo de negocio de Be-Chef desde las actividades que se tienen actualmente para crear y entregar el producto/servicio.
- La red social de Instagram cumple con lo necesario para continuar con el crecimiento de las operaciones del modelo de negocio existente.
- La logística de distribución detrás de la plataforma de Be-Chef es totalmente organizada y eficaz.
- Los proveedores de empaques eco amigables son los correctos y los que nos ayudan a generar mayor valor agregado en el mercado.
- El porcentaje de comisión en la plataforma es el indicado tanto para cumplir con las operaciones de Be-Chef como para que los clientes se sientan conformes a este y así lograr una escalabilidad deseada.

5.2 Mockup de producto o servicio

El prototipo realizado se hizo creando una variación de la plataforma que se espera desarrollar a futuro para Be-Chef, se creó una red social propiamente en Instagram en donde se valida la interacción del usuario con el producto/servicio, se muestra a los usuarios inicialmente

el modelo de negocio y se valida la atracción al mismo, al igual que a su capacidad de recordación del logo y nombre de Be-Chef.

En la primera presentación de este, se intenta conectar a ambos públicos objetivo (cocineros y consumidores finales) por medio de la experiencia, historia y proceso de creación de los platos de comida de la primera cocinera de la plataforma “Elizabeth”, una abuela apasionada por la cocina, que cocina desde los 8 años y encontró en Be-Chef una forma de servir, generar ingresos extra y aportar a la comunidad aun así con su edad.

Tras incurrir en una investigación sobre el desarrollo de una aplicación o página web, se decidió que validar el modelo de negocio por medio de redes sociales, reduciendo el costo y facilitando el proceso, utilizando la principal, con más usuarios, Instagram, en donde como se mencionaba anteriormente se presenta a la primera cocinera con 3 platos para la venta; albóndigas con arepa, ensalada de pasta y atún y un sándwich saludable. De los cuales se muestra su elaboración por medio de videos tipo “reel” en la red, a la vez que se presenta a la cocinera con su historia. Los pedidos se manejan por medio del interno de la red, donde se coordina el punto de entrega (el cual no puede ser mayor a 4km del lugar de preparación) y el precio preestablecido por la cocinera más el 7% de comisión por plato.

Para la presentación de la preparación de los platos selectos por la cocinera, se decidió hacer la grabación en el laboratorio Genius Space de la Universidad del Rosario en la sede del Emprendimiento, Innovación y creación, utilizando a la vez los servicios del CRAI (Centro de recursos para el aprendizaje y la investigación) para una mejor captación y creación de contenido.

Los domicilios los está haciendo el fundador del emprendimiento, Matthew, donde se maneja un rango a no más de 4km de donde se elabora cada plato, que actualmente es en la cocina de Elizabeth en la calle 152. Sin embargo, se están manejando pedidos a la universidad en la sede norte (calle 200 con autopista), debido a que aquí es donde se encuentran los “early adopters” del modelo de negocio. El costo del domicilio y el de los ingredientes de los primeros platos para mostrar en redes son incurridos por el fundador, de los cuales se estableció el precio por unidad y su gramaje por contenido en las tablas de Excel que se muestran en las tablas 3, 4, 5, y 6. En donde el precio final es el precio establecido con su ganancia respectiva más el 7% adicional de comisión de Be-Chef.

Tabla 3 Costos totales de la inversión inicial

COSTOS				
Aguacates	\$	5.000	x2	Para 3 platos de ensalada y sandwich
Baguettes	\$	1.500	x2	Para dos sandwiches
Queso mozzarella	\$	11.700	20 tajadas	500 gramos
Arepitas	\$	2.750	10 unidades	
Atún	\$	4.950	1lata	marca d1
Queso crema	\$	5.600	230 gramos	alpina
Carne molida	\$	8.205	305 gramos	olimpica
Pasta Penne	\$	4.490	500 gramos	marca d1
Cebolla	\$	3.890	7 unidades	
Tomate	\$	4.100	8 unidades	
Topping ensalada	\$	4.990	120 gramos	d1
Limón tahiti	\$	5.590	11 unidades	en el d1
Áceitunas	\$	2.990	180 gramos	d1
Ketchup	\$	3.890	500 gramos	ZEV (marca d1)
Jamón de pollo	\$	5.990	14 porciones	d1
Cubiertos	\$	7.600	de madera	
Empaque	\$	350		
Spaghetti	\$	4.490	500 gramos	
Zanahoria	\$	4.000		
Empaques y cubiertos	\$	10.000		
	\$	8.205		
	\$	4.842		
Costo total de inversión	\$	102.075		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4 Costo plato albondigas

Costo plato albondigas		
Carne para 2 albondigas		\$ 4.842
Spaghetti	170 gramos	\$ 1.527
Tomate	2	\$ 1.025
Cebolla	0,5	\$ 278
Empaque y cubiertos		\$ 400
Ketchup	0,2	\$ 2
Costo total plato		\$ 8.073
Ajo		?
Venta		\$ 13.500
Ganancia		\$ 5.427
PRECIO FINAL		\$ 14.445

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5 Costo Sandwich Festa.

Costo Sandwich Festa		
Pan	0,5	\$ 750
Jamón de pollo	2	\$ 856
Queso tajada	2	\$ 1.170
Queso crema	5 gramos	\$ 122
Tomate	1	\$ 513
Aguacate	0,5	\$ 1.250
Empaque y cubiertos		\$ 400
Topping	25 gramos	\$ 1.040
Costo total plato		\$ 6.100
		?
Venta		\$ 10.000
Ganancia		\$ 3.900
PRECIO FINAL		\$ 10.700

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6 Costo ensalada saludable de la abuela

Costo total Ensalada saludable de la Abuela			Para 475 gramos
Aguacate	1	\$ 2.500	
Tomate	2	\$ 1.025	
Limón	1	\$ 508	
Atún	1lata	\$ 4.950	
Pasta Penr	170 gramos	\$ 1.527	
Topping	30 gramos	\$ 1.248	
Empaque y cubiertos		\$ 400	
Zahoria	1 rallada	\$ 500	
Costo total plato		\$ 12.657	
		?	
Venta		\$ 16.500	
Ganancia		\$ 3.843	
PRECIO FINAL		17655	

Fuente: Elaboración Propia

En las figuras 16, 17, 18, 19 y 20 se muestra las fotos de los prototipos de los 3 platos mencionados anteriormente junto con la muestra de la red social que se posee actualmente para la comercialización de los mismo.

Nota: Anteriormente el nombre del emprendimiento era “Be-Better”, es por esto por lo que en la imagen los stickers de los empaques dicen esto, pero el nombre se adaptó a Be-Chef para una mejor asociación a la relación con los cocineros de la plataforma.

Figura 16 Albondigas con arepa de la abuela

Figura 18 Sándwich Festa



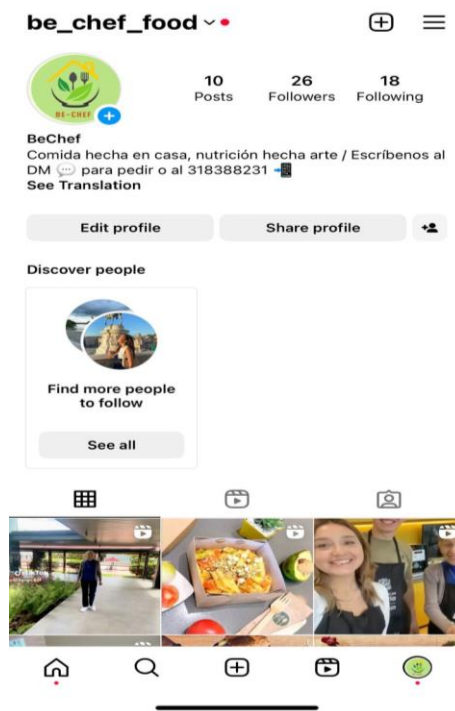
Fuente: Elaboración Propia

Figura 19 Sándwich Festa (Diferente ángulo)



Fuente: Elaboración Propia

Figura 20 Instagram de Be-Chef (prototipo de plataforma)



Fuente: Berthier (2024)

5.3 Blueprint para validación de mockup y problema con el usuario

Lo primero a tener en consideración es el primer paso del modelo de negocio; la contratación de cocineros, en la cual se validará las habilidades de los mismos y se les pedirá que de no tenerlo, hagan el curso de manipulación de alimentos de la secretaría de salud, estas entrevistas se harán en lo posible en el espacio en donde trabajará el cocinero que será en su misma cocina propia (aquí también se tiene que elaborar un modelo en donde se tengan

estándares a cumplir del espacio para poder demostrar la calidad en los alimentos).

Posteriormente se le presentará el modelo al cocinero, al igual que se le ayudara en el proceso de elección de platos principales para vender (acá no hay límites en cantidad de recetas, pero idealmente serán 3 por cocinero), con sus respectivas cantidades por plato, la forma de crear ganancias y manejar los costos. Se le sugerirá en donde comprar la materia prima, pero es de total libertad del cocinero, al igual que los empaques brandeados, se le venderán de acuerdo con solicitud de este. También, se le ayudará en todo el proceso de mostrar los platos por la plataforma prototipo (Instagram) y finalmente se le enseñará como hacer el proceso de entrega a los consumidores finales (a no más de 2km a la redonda de él).

Nota: La única forma de pagos que se manejará en primera instancia será por transferencia o pago anticipado, directamente a la cuenta de Be-Chef, para evitar conflicto de interés en la entrega del pedido por el cocinero.

- Pre-servicio: Los usuarios entrarán a la plataforma de manera orgánica (voz a voz) o por medio de pautas en redes sociales de Be-Chef (que es en estos momentos la red social de Instagram), en donde podrán visualizar cada chef, su historia y con su respectiva oferta de platos estrella. Para hacer el pedido, lo tendrán que hacer escribiendo al número puesto en la descripción de la red o por el interno.

El pedido será tomado por la plataforma (red social) de Be-Chef, el cual le comentará de manera inmediata al cocinero, debe de hacerse el pago con antelación a la elaboración de este, los pedidos únicamente se aceptarán con al menos 4 horas de antelación, cumpliendo con los horarios de los cocineros que ellos mismos establezcan, en donde el límite del pedido será establecido por la capacidad del cocinero. Luego, el cocinero

tendrá que hacer la compra de los ingredientes (materia prima) o en dado caso el cocinero utiliza los ingredientes que le hayan sobrado de un anterior uso, cumpliendo con los estándares de calidad de Be-Chef, los cuales serán expuestos con anterioridad al cocinero.

Nota: En dado de ser un pedido por planificación de comida para toda la semana o sea un pedido grande, estará sujeto a los términos y condiciones previamente establecidos con el cocinero.

- Servicio: Para lograr generar la venta de cada plato, como mencionado anteriormente, las tareas del cocinero serán demostrar la calidad del uso de alimentos y manejo de estos en su espacio de trabajo personal. Tendrán igualmente que aceptar términos y condiciones tanto los cocineros como los consumidores finales, cada uno particular con respecto a la exoneración de Be-Chef de responsabilidad en dado caso, al igual que los cocineros tendrán absoluta responsabilidad del manejo y control de los alimentos. El contrato con los cocineros será por medio de términos y condiciones, declarando que son socios y no tienen relación con el fundador o con la plataforma.

Se espera en el momento que se escale un poco más el emprendimiento con al menos 10 cocineros, formalizar la empresa como S.A.S diferenciando el patrimonio propio del de la empresa. Al igual que se hará el registro de marca de Be-Chef.

Se necesita una logística clara, en cuanto al proceso de entrega de los platos de comida, con sus estándares respectivos, utilizando únicamente los envases propuestos por Be-Chef (que se le venderán a cada cocinero), con su respectivo uso de marca.

Por medio de la plataforma de este proyecto es en donde se validará cada cocinero con sus respectivos platos, midiendo la cantidad de personas interesadas, por comentarios,








likes e disposición de pedido, mostrando así, la percepción del cliente por cada plato y cocinero.

- Post-servicio: Después de la entrega del plato de comida por el cocinero al consumidor final, se anexará una encuesta breve para que califique al cocinero y a la comida, acá también entrará una parte abierta de comentarios/sugerencias para que el consumidor pueda aportar al mejoramiento del servicio o receta del cocinero y plataforma de Be-Chef. Los cocineros que tengan una progresiva mala calificación no podrán continuar con el proyecto, adicional a que se harán validaciones y auditorías sorpresa en donde los cocineros tendrán que demostrar la calidad de su producción, también que leen con atención las calificaciones y comentarios anónimos de sus respectivos clientes, implementando un mejoramiento en su servicio.

La línea de soporte será el WhatsApp presentado en la descripción del Instagram de Be-Chef, solo se manejará por medio de mensajes. En dado caso de presentar inconvenientes con el cocinero, será Be-Chef quien responda por la devolución de dinero, si el inconveniente es por calidad del plato o presentación, se sancionará al cocinero y de igual manera se dará la total devolución al cliente.

Se manejará un modelo de referidos para los cocineros en donde se dé una bonificación monetaria por cada cocinero referido que logré unirse al modelo de negocio. Para los consumidores finales se manejarán estrategias en las cuales se añadirán productos sin costo extra por recompras o compras de más de \$500,000 pesos colombianos.

Figura 21 Blueprint de Be-Chef

BLUEPRINT	Aware	Join	Initial use	Use again	Finish using
 Things, media and devices	Pauta publicitaria con a través de Instagram, adicional a presentar cada plato y cocinero por medio de la misma.	Escribir al interno del Instagram o al celular de Be-Chef para unirse o pedir.	Toma del pedido por el Instagram o WhatsApp.	Proceso personalizado de recompra por la plataforma o chat.	Comentarios en la plataforma, recomendación a otros usuarios, dejar su opinión.
 What the user does, feels, knows, thinks	Percepción del cliente por medio de comentarios, likes e disposición de compra.	Respuestas claras, calidas, fácil acceso de pedido y precio.	Conexión con la plataforma, entre el cocinero y el consumidor final.	Por compras grandes o recompras tendrá acceso a más productos sin costo.	Lugar donde comprar comida casera y asequible.
 What other people do, feel, know, think	Validación del voz a voz, comentarios en redes, validación del problema.	Creación de comodidad por medio de la comida, sentimiento de conformidad.	Calidad de alimentos, comida sana, asequible, elaborada por vecinos.	Recompensa por recompras, satisfacción.	Posibilidad de compartir comida casera sin incurrir en tener que cocinar y hacer desorden.
 What service personnel do, feel, know, think	Posibilidad de ingresos adicionales por medio de la cocina, entrar en la industria sin la necesidad de incurrir en altos costos.	Comida reconfortante hecha en casa, saludable y fresca.	Calidad de alimentos, comida sana, asequible, elaborada por vecinos.	Clientes fijos con necesidades particulares.	Ganancia de venta y satisfacción de servir al cliente.
 Where things happen	Espacios de trabajo independientes (cocina de cada), vender a no más de 4km a la redonda.	Cocina personal de cada cocinero.	En la casa o lugar de pedido del consumidor final.	Puede que sea en el mismo lugar de pedido anterior pero con diferente contexto.	Transversal a toda la operación y logística de Be-Chef.
 What service personnel do, feel, know, think	Posibilidad de ingresos adicionales por medio de la cocina, entrar en la industria sin la necesidad de incurrir en altos costos.	Comida reconfortante hecha en casa, saludable y fresca.	Calidad de alimentos, comida sana, asequible, elaborada por vecinos.	Clientes fijos con necesidades particulares.	Ganancia de venta y satisfacción de servir al cliente.
 What supports the service	Be-Chef mostrará el proceso de cada plato y la historia detrás de cada cocinero.	Estándares de calidad de Be-Chef.	Soporte por medio de la línea de WhatsApp.	Trabajo constante de Be-Chef por mejorar con cada cocinero, plato y plataforma.	Encuesta de satisfacción y espacio de comentarios para mejorar el servicio o continuar con el modelo.

Fuente: Elaboración Propia con la plantilla Lucy Kimbell

5.4 Medición y resultados

Haciendo la respectiva medición de resultados conforme a la validación del modelo de negocio a través de las hipótesis planteadas y el prototipo expuesto al público objetivo por medio

de los resultados generados, se demostrarán las respectivas métricas en cuanto a ventas, ganancias por plato vendido, lo que se dijo por cada usuario/consumidor y por cada no usuario que pudo ver de cerca el proyecto.

Es así como se concluye del proyecto que;

- El modelo de negocio aún está en etapa de prototipo, la plataforma esta resumida en la red social de Instagram de Be-Chef, donde se maneja el sistema de conexión con cocineros y consumidores finales, pero aún falta demostrar la escalabilidad de este por medio de aumento de las ventas y contratación de más cocineros.
- Se pudieron vender 5 platos de comida.
- Se logro conectar a 5 personas distintas con 1 solo cocinero.
- Se puso en oferta 3 diferentes tipos de plato de comida a la venta, mostrando su proceso de elaboración unido a la historia de la cocinera “Elizabeth”.
- Se logro tener una intención de compra con 26 personas, que son los seguidores de la red, demostrados en la Figura 20, los cuales constan de “early dopters”.
- Es necesario pautar el proyecto en redes sociales para lograr llegar a más personas objetivo, no es suficiente con la voz a voz. El reconocimiento y recordación de marca es nulo.
- A través de la presentación del emprendimiento en redes sociales de conocidos se logró una atracción orgánica con los 26 seguidores y 5 consumidores.
- Los costos individuales de ingredientes son altos, por lo cual es necesario para la supervivencia del emprendimiento, tener escalabilidad lo más pronto posible.

- Se necesita demostrar la calidad y el manejo de los alimentos para crear confianza en el consumidor.
- Se presento un intento de contratación con 3 posibles cocineros, que desistieron del proceso debido a la falta de confianza en el proyecto.
- De las personas cercanas al proyecto (estudiantes de la universidad, familiares y conocidos), la mayoría confirma su aceptación y confianza al proyecto, sin embargo, no se pudieron generar mayores ventas con estos.
- Las 5 personas que adquirieron el producto comentaron agrado, posibilidad de recompra y recomendación con otras personas.
- El empaque necesita mayor personalización y diferenciación de la competencia.
- El retorno real por cada plato para Be-Chef es del 7%, el cual conforma la comisión de venta aplicado al consumidor final.
- De acuerdo con las ganancias mostradas en las tablas 4, 5 y 6 por cada plato unitariamente, se saca el promedio de estas, el cual se ubica en \$4,390 pesos colombianos, de ganancia por plato vendido exitosamente. Para los costos de materia prima por plato, el promedio está en \$8,943 pesos colombianos. Finalmente, el promedio de los costos de venta para el consumidor final, el promedio se ubica en \$14,267 pesos colombianos.
- Los segmentos de mercado establecidos tanto para cocineros como para consumidores finales se tienen que replantear y volver mucho más específicos. Se encontró una posibilidad de éxito en la comunidad de estudiantes universitarios, particularmente en la sede norte de la Universidad del Rosario, debido a la falta de variedad de comida en la misma.

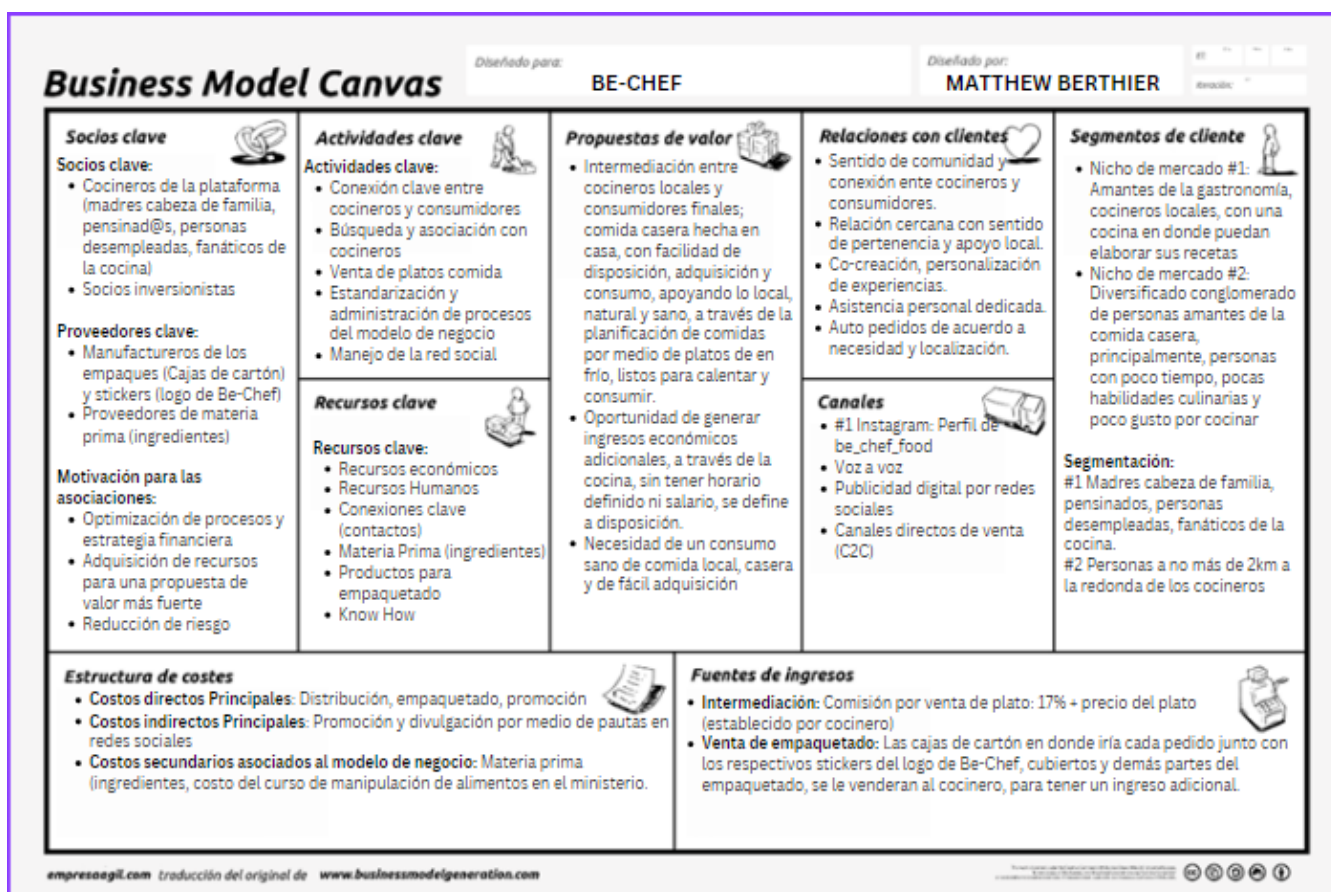
- La logística está planteada de manera exitosa pero falta ver con ella la escalabilidad del proyecto.
- El porcentaje de comisión de la plataforma está muy bajo, lo que genera dudas de la escalabilidad del proyecto.
- El modelo de negocio si transmite su oferta de valor, generando calidez en el proceso de adquisición de este, recordación de ser comida hecha en casa con una historia detrás dando curiosidad.
- El modelo de negocio es único, representa la solución a una necesidad de comida casera hecha en casa, creando sentido de comunidad, ayudando a las dificultades que presenta el mercado laboral y a la situación económica que atraviesa el país.
- Se tiene que dar mayor énfasis en la oferta de valor, en que Be-Chef es un emprendimiento social que apoya a la comunidad, creando posibilidad de generar ingresos adicionales para los colombianos.
- El tiempo de respuesta tanto en la plataforma como el chat, tiene que ser predeterminado a no más de 4 horas después de recibir el mensaje.
- Se tienen que crear los términos y condiciones para ambas partes del proyecto.

6. Modelo de Negocio Ampliado

6.1. Business model CANVAS:

El Business model CANVAS proporciona una herramienta visual y estratégica para diseñar, analizar y comunicar el modelo de negocio de manera efectiva.

Figura 22 Business Model canvas de Be-Chef:



Fuente: Elaboración propia con la plantilla empresa ágil

6.2. Verbalización del modelo de negocio

Be-Chef es un proyecto que ofrece la intermediación entre cocineros que quieran generar ingresos económicos por medio de la venta de platos de comida y entre consumidores con gustos por la comida casera elaborada en el hogar, para crear un sentido de comunidad y pertenencia entre ambas partes, creando oportunidades en la dificultad económica local, a la vez que mejora la alimentación de los consumidores a través de comida saludable, específica a sus necesidades, a la vez que la plataforma muestra las distintas opciones disponibles con sus respectivos ingredientes, cada plato para vender. Nuestra relación con ambas partes es cerca, se conoce y comunica la historia de cada cocinero y el detrás del origen de sus platos, dándole al consumidor la oportunidad de ser parte de esta. Todo esto es posible, por que contamos con una propuesta de valor muy fuerte, única e innovadora, totalmente enfocada en ambas partes (cocineros y consumidores). Nuestros aliados permiten la fácil integración de las distintas áreas que conforman el modelo de negocio, pero sobre todo permiten la sinergia y efectividad de la complicada operación y así logramos un emprendimiento con sentido social, que genera oportunidades, construye e edifica país de la mano de comunidad.

6.3. Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta que brinda un diagnóstico del modelo de negocio en dos dimensiones: interna (DF) y externa (OA).

Tabla 7 Matriz DOFA

		INTERNAS		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
MATRIZ DOFA		Propuesta de valor diferencial, agregada, relevante a los lineamientos y requerimientos de los grupos de enfoque seleccionados (necesidad real existente en el mercado).	Capacidad de producción; por medio de los recursos humanos (cocineros de Be-Chef) en la plataforma y por los recursos de las instalaciones de estos (cocinas propias).	
		Ventaja competitiva clara y contundente del modelo de negocio, aplicable a la industria gastronómica colombiana	Facilidad de escalabilidad del modelo de negocio, posibilidad de incursionar en otros segmentos u mercados	
		Sensibilidad del mercado por la solución planteada en el modelo de negocio (capacidad adquisitiva, gusto por los platos)	Redes de contactos robustas, junto con poder de proveedores.	
		OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OA	ESTRATEGIAS DF
EXTERNAS	Análisis claro de la competencia, con sus respectivos segmentos de mercado, estrategias, debilidades y fortalezas, a la vez que conocimiento del alcance propio.	Entorno favorable para la incursión en la industria del proyecto Be-Chef.	1. Realizar parámetros de estudio continuamente, para lograr anticipar movimientos y tendencias de la industria gastronómica, buscar modelos semejantes en el exterior y estudiar de estos,	1. Crear un plan de marketing que logre convencer a más cocineros de entrar en la plataforma, enfatizando en la propuesta de valor diferencial, el potencial del modelo de negocio y las posibilidades de ingresos adicionales de acuerdo con la disponibilidad y trabajo de cada cocinero.
	Utilización de las preferencias del consumidor por productos sostenibles, con responsabilidad social y otros aspectos socioculturales relevantes	Identificación de la sensibilidad del emprendimiento en los cambios que puede existir a nivel judicial, económico, político, social, entre otros.	2. En toda la estrategia del modelo de negocio se priorizará el cliente, sobre todo el proyecto, con el fin de garantizar la facilidad de adopción y adquisición de los productos de Be-Chef, buscando mantener rangos de precios acordes al mercado	2. Establecer parámetros y métricas que permitan agregar valor en cada plato de comida a la venta, lo cual de la posibilidad de incrementar el porcentaje de comisión a la vez que la calidad del producto.
	AMENAZAS	Optimización de recursos a través de las amenazas existente en el mercado, creación de estrategias para la mitigación de estas y utilización de innovación abierta.	3. Establecer cada validación con el usuario a través de la experiencia con la marca, enfatizando en los diferenciales sostenibles de Be-Chef, junto con el apoyo a locales colombianos de la industria.	3. Generar conexiones con posibles aliados estratégicos que permitan la diversificación del portafolio del modelo de negocio, a la vez que se facilite el alcance y los objetivos.
	Conocimiento de los factores regulatorios y legales que afectan directamente al emprendimiento	4. Creación del manual para la parametrización de procesos de manejo de alimentos, a la vez que todo lo que incurra con aspectos regulatorios y legales que afectan al proyecto.		

Fuente: Elaboración Propia

6.3.1. Análisis interno (DF):

- **Factores internos de estudio, con sus respectivas ponderaciones (números entre paréntesis) de acuerdo con Be-Chef:**

1. Capacidad de producción; por medio de los recursos humanos (cocineros de Be-Chef) en la plataforma y por los recursos de las instalaciones de estos (cocinas propias). (1)

2. Sensibilidad del mercado por la solución planteada en el modelo de negocio (capacidad adquisitiva, gusto por los platos) **(4)**
3. Propuesta de valor diferencial, agregada, relevante a los lineamientos y requerimientos de los grupos de enfoque seleccionados (necesidad real existente en el mercado). **(5)**
4. Recursos tecnológicos suficientes del startup. **(3)**
5. Redes de contactos robustas, junto con poder de proveedores. **(2)**
6. Modelo de intermediación novedoso y único. **(3)**
7. Ventajas competitivas claras y contundentes del modelo de negocio, aplicables a la industria gastronómica colombiana. **(5)**
8. Comunicación asertiva y clara, de Be-Chef a sus 2 públicos objetivos. **(4)**
9. Facilidad por alcance del punto de equilibrio financiero, viabilidad y rentabilidad de acuerdo con lo esperado. **(3)**
10. Facilidad de escalabilidad del modelo de negocio, posibilidad de incursionar en otros segmentos u mercados. **(1)**
11. Capacidad de adaptabilidad e resiliencia conforme a riesgos internos, la falta de experiencia del proyecto y las posibles dependencias con proveedores. **(4)**

Fortalezas (3 principales):

- Propuesta de valor diferencial, agregada, relevante a los lineamientos y requerimientos de los grupos de enfoque seleccionados (necesidad real existente en el mercado). **(5)**
- Ventaja competitiva clara y contundente del modelo de negocio, aplicable a la industria gastronómica colombiana. **(5)**

- Sensibilidad del mercado por la solución planteada en el modelo de negocio (capacidad adquisitiva, gusto por los platos) **(4)**

Debilidades (3 principales):

- Capacidad de producción; por medio de los recursos humanos (cocineros de Be-Chef) en la plataforma y por los recursos de las instalaciones de estos (cocinas propias). **(1)**
- Facilidad de escalabilidad del modelo de negocio, posibilidad de incursionar en otros segmentos u mercados. **(1)**
- Redes de contactos robustas, junto con poder de proveedores. **(2)**

Estrategias DF (para las fortalezas y debilidades principales):

1. Crear un plan de marketing que logré convencer a más cocineros de entrar en la plataforma, enfatizando en la propuesta de valor diferencial, el potencial del modelo de negocio y las posibilidades de ingresos adicionales de acuerdo con la disponibilidad y trabajo de cada cocinero.
2. Establecer parámetros y métricas que permitan agregar valor en cada plato de comida a la venta, lo cual de la posibilidad de incrementar el porcentaje de comisión a la vez que la calidad del producto.
3. Generar conexiones con posibles aliados estratégicos que permitan la diversificación del portafolio del modelo de negocio, a la vez que se facilite el alcance y los objetivos.

6.3.2. Análisis externo (OA):

Factores externos de estudio, con sus respectivas ponderaciones de acuerdo con Be-Chef:

1. El modelo de negocio comprende y tiene claro su mercado objetivo, junto con el público objetivo al cual dirigirse, incluyendo las características demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales de los clientes potenciales. **(4)**
2. Aprovechamiento de tendencias junto con la alineación a crecimiento del modelo de negocio. **(3)**
3. Análisis claro de la competencia, con sus respectivos segmentos de mercado, estrategias, debilidades y fortalezas, a la vez que conocimiento del alcance propio. **(5)**
4. Identificación de la sensibilidad del emprendimiento en los cambios que puede existir a nivel judicial, económico, político, social, entre otros. **(1)**
5. Optimización de recursos a través de las amenazas existente en el mercado, creación de estrategias para la mitigación de estas y utilización de innovación abierta. **(2)**
6. Entorno favorable para la incursión en la industria del proyecto Be-Chef. **(5)**
7. Conocimiento de los factores regulatorios y legales que afectan directamente al emprendimiento. **(2)**
8. Viabilidad del proyecto. **(3)**
9. Utilización de las preferencias del consumidor por productos sostenibles, con responsabilidad social y otros aspectos socioculturales relevantes. **(5)**

Oportunidades (3 principales):

- Análisis claro de la competencia, con sus respectivos segmentos de mercado, estrategias, debilidades y fortalezas, a la vez que conocimiento del alcance propio. (5)
- Entorno favorable para la incursión en la industria del proyecto Be-Chef. (5)
- Utilización de las preferencias del consumidor por productos sostenibles, con responsabilidad social y otros aspectos socioculturales relevantes. (5)

Amenazas (3 principales):

- Identificación de la sensibilidad del emprendimiento en los cambios que puede existir a nivel judicial, económico, político, social, entre otros. (1)
- Optimización de recursos a través de las amenazas existente en el mercado, creación de estrategias para la mitigación de estas y utilización de innovación abierta. (2)
- Conocimiento de los factores regulatorios y legales que afectan directamente al emprendimiento. (2)

Estrategias OA (para las oportunidades y amenazas principales):

1. Realizar parámetros de estudio continuamente, para lograr anticipar movimientos y tendencias de la industria gastronómica, buscar modelos semejantes en el exterior y estudiar de estos,
2. En toda la estrategia del modelo de negocio se priorizará el cliente, sobre todo el proyecto, con el fin de garantizar la facilidad de adopción y adquisición de los productos de Be-Chef, buscando mantener rangos de precios acordes al mercado.
3. Establecer cada validación con el usuario a través de la experiencia con la marca, enfatizando en los diferenciales sostenibles de Be-Chef, junto con el apoyo a locales colombianos de la industria.
4. Creación del manual para la parametrización de procesos de manejo de alimentos, a la vez que todo lo que incurra con aspectos regulatorios y legales que afectan al proyecto.

6.4. Estrategia de Marketing

6.4.1. Definición de TAM, SAM y SOM

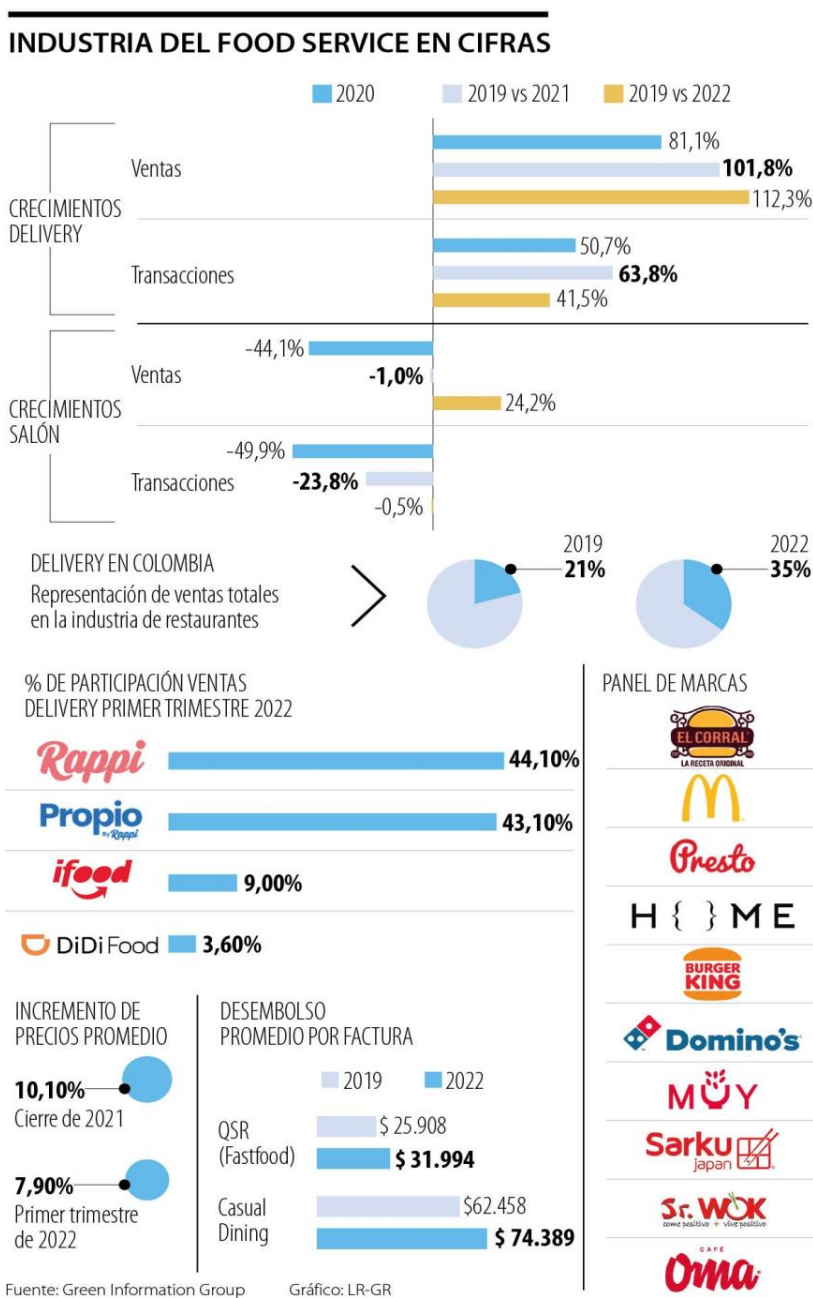
6.4.2. TAM (Total Addressable Market)

El TAM (Total Addressable Market o Mercado Totalmente Abordable) se refiere a la cantidad total de personas o en su debido caso, empresas que podrían estar interesadas en adquirir o utilizar los productos y servicios de Be-Chef, para el cálculo de este se tuvo en

cuenta la información del mercado de “delivery” en Colombia y Latinoamérica, se realizó una estimación de acuerdo con los datos demográficos de los clientes objetivo.

En primer lugar, el mercado de “delivery” en Colombia ha tenido un comportamiento positivo, principalmente por el auge obtenido en la pandemia, lo que representa una oportunidad para el modelo de negocio que se está desarrollando. Se resalta lo siguiente; "La imposición de una cuarentena obligatoria ha provocado que, según un informe del Grupo de Información Verde, las entregas a domicilio hayan experimentado un aumento significativo en su participación en las ventas totales de la industria de restaurantes. En 2019, representaban el 21%, mientras que, en 2021, esta cifra se ha elevado al 35%. Este incremento persiste a pesar de la mejora en las ventas realizadas en el establecimiento ('on premise'), ya sea para consumo en el lugar o para llevar, indicando una tendencia en constante crecimiento." (Editorial La República, 2022c).

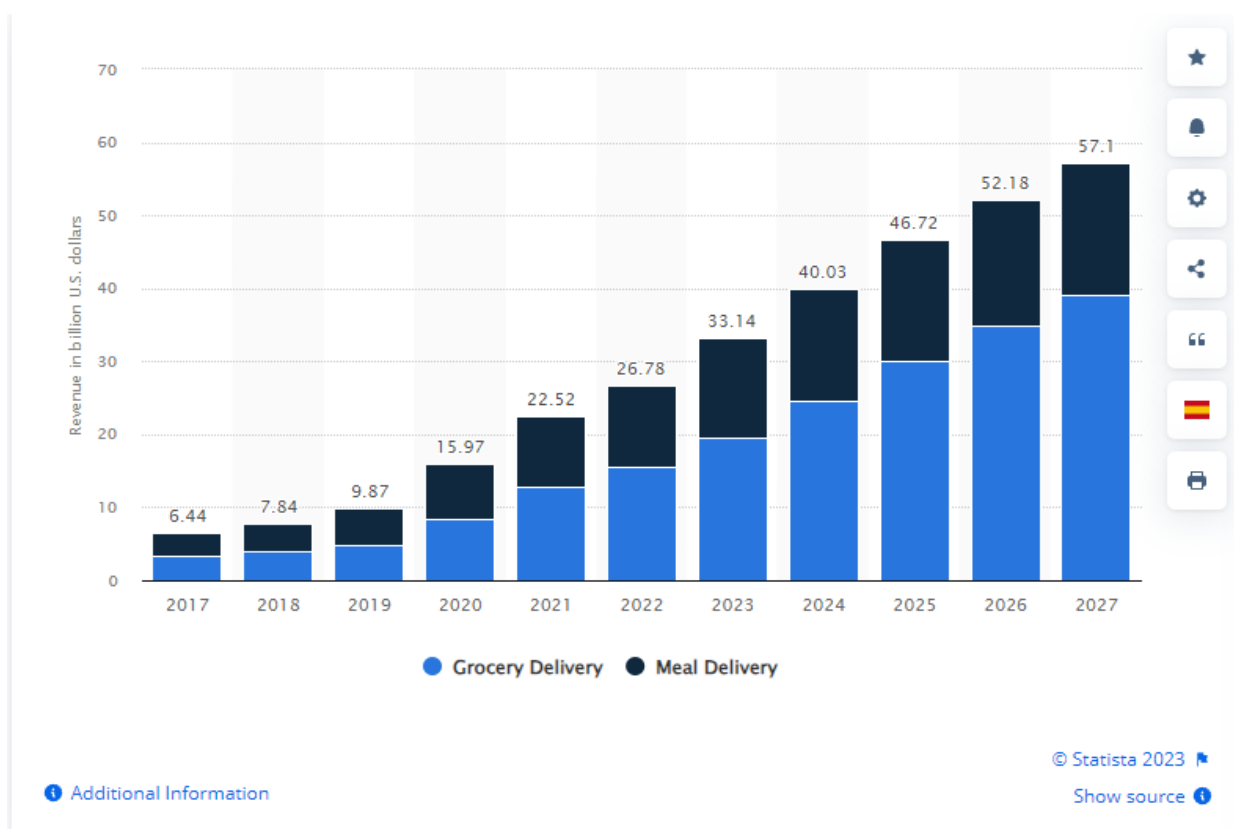
Figura 23 Industria de Food Service en Colombia con cifras.



Fuente: La República (2022)

En la Figura 24 se puede evidenciar la oportunidad en el mercado de “delivery” con respecto a la participación destacada de los principales competidores en la industria de comida en Colombia, como se observa, si bien Rappi es el líder del mercado, aún hay una participación alta de domicilios propios de los restaurantes con 43,10%. También se observa un incremento en ventas por año desde el 2019, estando el mercado actual en crecimiento.

Figura 24 Ingresos en el sector latinoamericano de entrega de comida online.



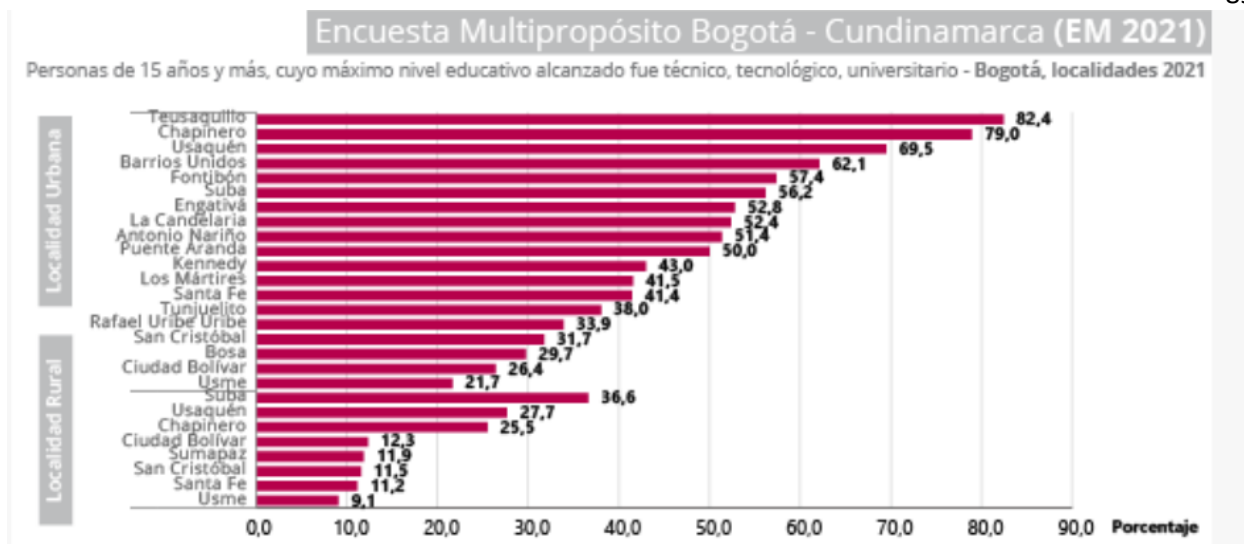
Nota: Categorizados por segmento y medidos en miles de millones de dólares estadounidenses.

Fuente de: Statista (n.d.)

En la Figura 24 se muestra el retorno total de las plataformas de entrega de comida en Latinoamérica en billones de dólares. A lo cual se muestran las proyecciones para los próximos 4 años, se denota que para este año (2023), en solo “Meal Delivery” o Entrega de comidas preparadas, hay un retorno de 15.14 billones de dólares en el mercado latinoamericano. Al considerar la estimación del (DANE, 2023a), la población actual es de 48,258,494 personas, se estima que el consumo promedio por semana en una sola persona usando plataformas de “delivery” para comidas es de \$50,000, teniendo en cuenta que el promedio de una domicilio está en \$25,000 mil pesos colombianos, lo que es aprox. 2 pedidos por semana.

Lo anterior se basa únicamente en la población colombiana de estratos 3,4,5 y 6. El cliente ideal de la empresa son mujeres y hombres residentes de Bogotá que está en edad entre los 21 y 45 años, quienes son estudiantes de educación superior o profesionales, con un nivel de ingresos medio-alto y alto. Teniendo en cuenta esto, y considerando la *Figura 25*, donde se muestra la población por localidades en Bogotá, debido a que es la ciudad con más habitantes colombianos con 7,8 millones de personas (DANE, 2023b) de 15 años o más, para determinar el TAM se establece que se escogerán las 5 localidades de Bogotá; Teusaquillo, Chapinero, Usaquén, Barrios Unidos y Fontibón.

Figura 25 Encuesta Multipropósito de Bogotá



Fuente: DANE (2021)

Adicionalmente respecto a la población por localidades en Bogotá, en las “Proyecciones de **población** desagregadas **por localidades 2018-2035** y **UPZ 2018-2024**” (DANE, 2023c), se observa que la población por las localidades escogidas es por cada una; Usaquén con 449.621 habitantes, Teusaquillo con 137.641, Chapinero con 166.000, Barrios Unidos con 150.151 y Fontibón con 424.038, para un total de 1.327.451 habitantes. Entonces el total de valor de mercado teniendo en cuenta la distribución de clases sociales en las 5 localidades anteriormente mencionadas es de 43,3% entre clase media y clase alta, que al aplicar este % sobre la totalidad de habitantes a abarcar nos da 574.786 personas.

Valor de mercado en personas (TAM) = 574.786

Valor de mercado en ventas (estimado) = 574.786 personas x \$50,000 COP

Valor de mercado en ventas (estimado) = \$28,739,300,000

6.4.3. SAM (Serviceable Available Market)

En el análisis SAM (Serviceable Available Market o Mercado Disponible Servible), se determinó que, el mercado disponible que Be-Chef puede acceder y servir de manera efectiva se encuentra delimitado por la cantidad de personas que estarían dispuestas a trabajar como cocineros y las personas que comprarían los platos preparados por estos a través de la plataforma, en un rango de precio de entre \$10,000 a \$25,000 pesos. A lo cual se espera llegar a al menos un 5% del TAM identificado, según las condiciones planteadas, el SAM es de 28,739 personas.

6.4.4. SOM (Serviceable Obtainable Market)

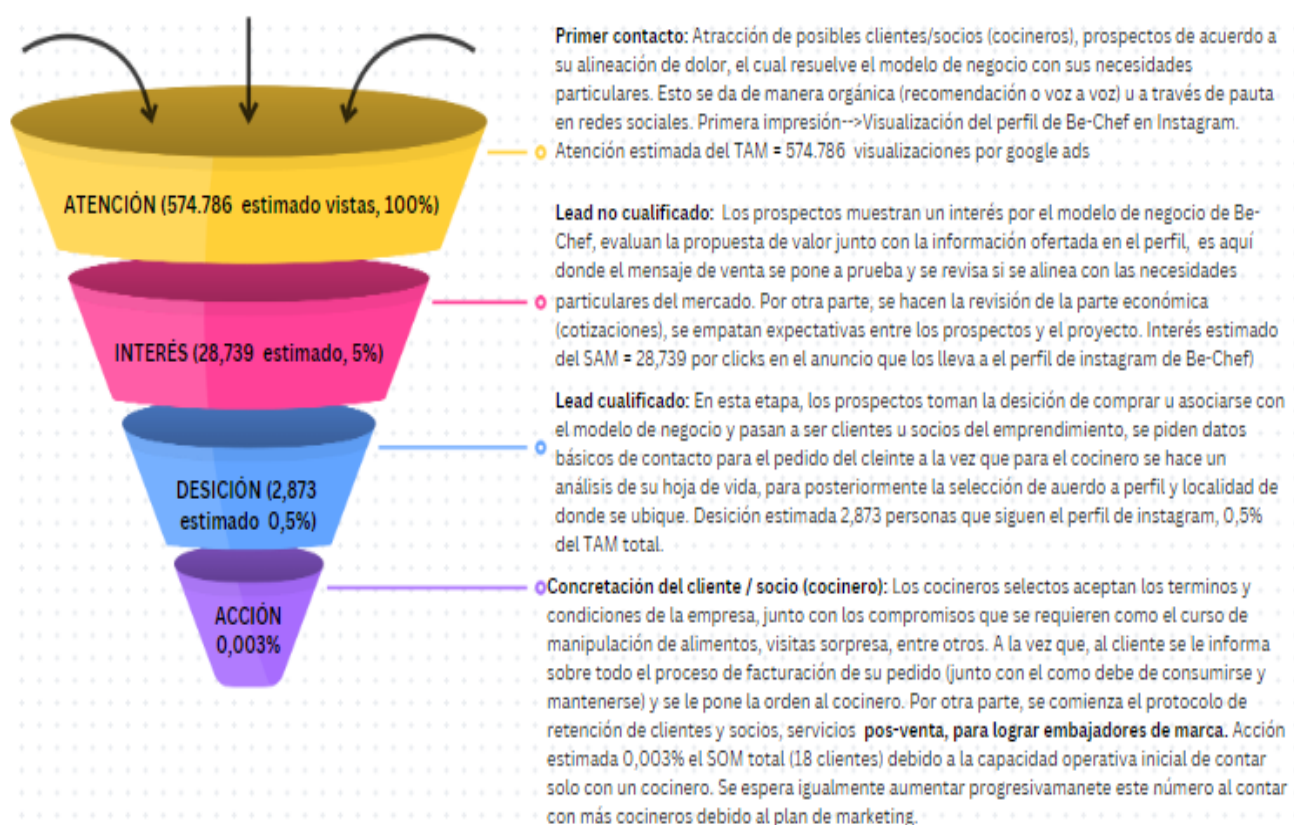
El SOM (Serviceable Obtainable Market o Mercado Obtenible Servible) corresponde a la parte del mercado que se puede alcanzar, basándose en la capacidad de producción, de entrega, distribución, y de sus estrategias de marketing y precios. Teniendo en cuenta aquí que la capacidad de Be-Chef se denota únicamente por el uso de la plataforma y la entrega de los domicilios, la capacidad incurrida es relativamente baja comparada con la industria. Debido a que no se incurre en gastos de almacenamiento o preparación de comida, siendo así como conforme van ingresando cocineros a la plataforma, la capacidad ira aumentando proporcionalmente y disminuyendo costos unitarios.

En estos momentos contamos con únicamente un cocinero, lo cual nos permite producir y vender 25 platos de comida al día, 125 a la semana (5 días por semana), 500 al mes y 26000 al año. Considerando que cada cliente compra 4 platos de comida a la semana, 12 al mes, es decir, 144 al año, el SOM es de 18 clientes al año y 1,5 al mes.

Valor de mercado en personas (TAM) = 574.786

6.4.5. *Funnel de ventas y actividades comerciales*

Figura 26 Funnel de ventas de Be-Chef:



Fuente: Elaboración Propia

Actividades Comerciales:

Siguiendo los pasos del funnel de ventas, en el cual, para la fidelización, la conversión de los dos grupos objetivos de clientes y la comunicación de la propuesta de valor se seguirá con el siguiente orden; (1) Creación de pautas publicitarias que permitan transmitir el modelo de negocio de Be-Chef, a la vez que el esparcimiento de la voz a voz sobre las implicaciones del proyecto, (2) Una vez generada la atracción, es necesario el refuerzo de marca y cautivar el interés logrado por el paso anterior, por lo cual se establecen parámetros de comunicación, como por ejemplo, un plazo de respuesta en comentarios o mensajes directos por la red, de no más de 12 horas, con la cotización completa, correspondiente al producto y/o servicio. También es aquí, donde se determinarán las expectativas del mercado objetivo y se demostrará la capacidad de portabilidad de los productos y servicios para el caso de los cocineros, en sus primeros pasos, a los prospectos. (3) Se procede a solicitar los datos y requerimientos específicos de cada cliente.

Aquí se dará la activación de una alerta en el correo u medio de contacto del prospecto con el fin de agradecer y comunicar la propuesta de valor de Be-Chef. (4) Se concreta la venta u la asociación con el cocinero, en donde se aceptan los términos y condiciones de seguridad, tiempo de espera, hacer el curso de manipulación de alimentos (solo para cocineros), entre otros.

Se pone la alerta al cocinero del pedido, junto con sus respectivas cantidades de porciones, solicitudes específicas, etc. Se le pide al cliente que de una calificación previa de expectativas para posteriormente contrarrestarla con la calificación final de servicio. Se anima a

ambas partes a fidelizarse con la marca, por medio de beneficios únicos con Be-Chef, como descuentos, promociones de compra, entre otros.

Finalmente, cabe resaltar que los porcentajes de conversión descritos en la imagen del funnel, son determinados a partir del TAM, SAM, SOM, donde se espera incrementar los mismos progresivamente, conforme se logró aumentar la capacidad de producción que se posee en el modelo de negocio, debido al limitante de cocineros disponibles.

6.4.6. Estrategias de marketing digital y marketing offline

Las estrategias de marketing online de la primera parte del funnel de ventas (atención) se basarán en lograr la mayor atención posible a través de una secuencia digital (parrilla de contenido) tanto de historias como de publicaciones en el perfil de Be Chef en Instagram. Las cuales se rijan por los fundamentos y bases de marca explicados en la *figura 31*, donde principalmente se genere una comunicación clara del modelo de negocio, del fin de la marca y se comience con el proceso de asociar la marca a distintos valores, imágenes y colores.

En esta parrilla se espera publicar un contenido con consistencia, es decir, al menos una historia u publicación semanal, en donde se inicié el nuevo contenido a partir de 3 publicaciones iniciales, consecuentes a las ya publicadas, en donde para volver a re-lanzar y atraer atracción nueva al emprendimiento; constatarán de 3 piezas digitales de publicidad, en donde se muestren los 3 platos que se tienen en el momento (uno por cada pieza), dando a conocer el concurso a realizar por el premio de un almuerzo aleatorio de los 3 platos propuestos. Habrá 10 ganadores, los cuales se definirán con las reglas establecidas en la descripción de cada publicación, a la vez

que se seguirá toda la normativa legal que consta de los establecimientos para piezas publicitarias en redes sociales. Se establecerá una fecha y hora, en donde idealmente estén los 10 ganadores en una misma sala, para que degusten los platos de Be-Chef y así evaluar cada uno de estos, recoger insights y hacer seguimiento a la marca, a la cocinera y a sus primeros platos. Estas 3 primeras piezas de relanzamiento se muestran en las *figuras 27,28,29*.

Figura 27 Primera publicación de atracción:



Fuente: Elaboración Propia

Figura 28 Segunda publicación de atracción:



Fuente: Elaboración Propia

Figura 29 Tercera publicación de atracción:

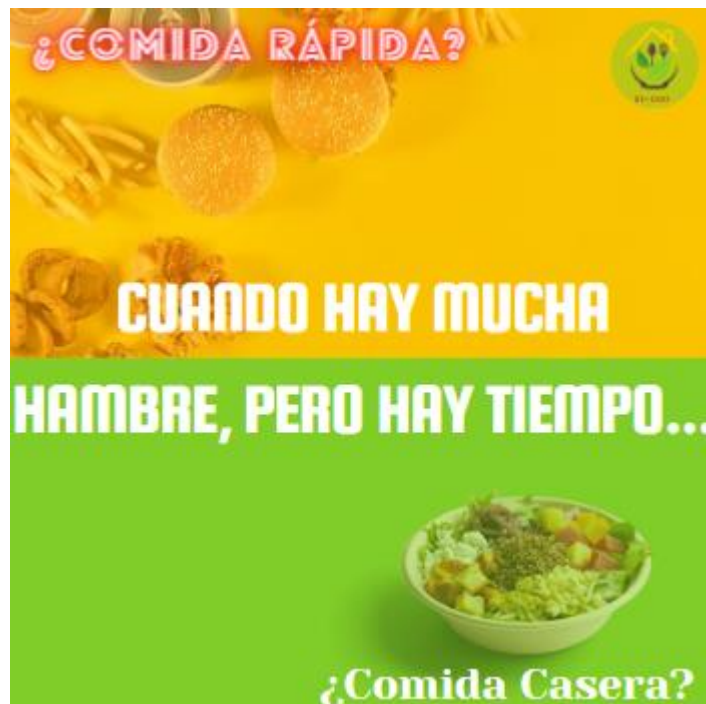


Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, esto irá de la mano con la siguiente etapa del funnel de ventas (Interés), donde le seguirá en la parrilla de contenido, piezas, las cuales logren reforzar la imagen y divulgación del modelo de negocio propuesto, serán parte de la campaña de expectativa de la marca, a la vez que se busque generar mayor atracción a nuevos cocineros, utilizando cifras de posibles retornos, a partir de ganancias anteriores, junto con el apoyo que ofrece Be-Chef al cocinero. De la mano de lo anterior, se proponen distintas estrategias en donde al menos 1 de cada 3 publicaciones sean interactivas, es decir, que den lugar a la generación de comentarios, envíos a amigos de la pieza, acción en sí del usuario, que lo lleve a co-crear con la marca u a responder a esta. Como es el ejemplo de la *figura 30*, donde se espera que los usuarios respondan

a la pregunta de que preferirían es esa situación, si la comida rápido o la comida casera. Esta interacción tiene que estar alineada a la marca y al modelo de negocio.

Figura 30 Pieza interactiva digital:



Fuente: Elaboración Propia

Siguiendo con el orden del funnel de ventas, para la etapa de Decisión, a la vez que se hace el refuerzo de marca, se establecerán parámetros de respuesta en la red, de no más de 12 horas, con toda la información requerida por los interesados en la marca. Donde posteriormente, se proceda a solicitar datos completos del cocinero prospecto o el posible cliente, con el fin de tener una atención más personalizada y cercana.

Finalmente, al cliente se le pedirá que elabore una breve encuesta de expectativa, donde evalué el antes y el después de recibir su comida. Se dará concentración en la fidelización de estos, por medio de estrategias digitales como descuentos por referidos, sugerencias de ingredientes u recetas e interacción con la marca. Para concretar a los cocineros, se le pedirá que asigne una breve entrevista, en el enlace del calendario de los fundadores, la cual se llevará a cabo en el lugar donde cocinará sus platos y que firme del acuerdo con los términos y condiciones de Be-Chef.

Para las estrategias de marketing offline, dentro del marco del funnel de ventas se espera alcanzar los objetivos propuestos a través de iniciativas que generen interés y promoción de voz a voz de la marca. Para esto se dará pie a través de la estrategia descrita anteriormente del concurso de los 10 almuerzos sorteados, se ofrecerá el mismo también, por voz a voz de conocidos. Para mayor creación de expectativa e intriga, se harán platos especiales por temporada, dependiendo del mes y su festividad correspondiente, a la vez que el empaque se diferencie con diversos diseños, por temporada. Se espera hacer conexión con emprendimientos locales, con el fin también de ofrecer una sección dulce de postres, adicional a los platos propuestos e intentar ofrecer bebidas particulares, explorando nuevas vertientes dentro del modelo de negocio.

Por otro lado, se pondrán afiches de publicidad en lugares como ascensores de conjuntos en las localidades objetivo, cuadros de información adentro de conjuntos, supermercados, entre otros. Se procederá a hacer refuerzo de la marca, a través de la búsqueda de personas que posean grupos cercanos con las características de los grupos de mercado de be-chef, donde a estas

personas “micro-influencers”, se les proporcionará un almuerzo gratuito con el fin de infundir tema de conversación en su grupo.

El fundador y su socio, procederán a repostear información en Instagram en su perfil personal sobre Be-Chef, en donde se haga un cluster del público objetivo a llegar, es decir, en la sección de la red, para las historias, se seleccionarán de los seguidores, a los públicos objetivos a llegar, por medio de “Close Friends”, en donde estos sean únicamente el target de Be-Chef, de esta manera se puede en parte, lograr acceso directo a contactos propios con las características demográficas, descritas anteriormente.

Estrategia de referidos para los cocineros, por cada compañero referido que se logró efectuar su ingreso a la plataforma y mantenga un periodo de 3 meses como mínimo, se procederá a brindar una bonificación de \$150,000 pesos colombianos.

Finalmente, se explican los fundamentos y base de marca, lo que dará lugar al branding de Be-Chef, por donde se regirá la publicidad digital, las estrategias online e offline, en la figura 31.

Figura 31 Fundamentos y base de marca (branding):



Fuente: Elaboración Propia

6.4.7. Métricas de alcance y conversión para actividades comerciales, estrategia digital y estrategia offline

Los indicadores que permitirán evaluar el desempeño de las estrategias y llegar al TAM, SAM, SOM propuestos serán los siguientes:

- Número de seguidores.
- Cantidad y calidad de comentarios en las publicaciones digitales.

- Número de impresiones de la publicidad; El número total de veces que se ha mostrado el anuncio a los usuarios. Se espera llegar a unas impresiones iguales o mayores al TAM.
- Número de Clics en el anuncio: La cantidad de veces que el usuario ha hecho clic en el anuncio.
- CPM (Costo por mil impresiones): El costo promedio por mil impresiones del anuncio.
- CPC (Costo por clic): El costo promedio de cada clic en el anuncio.
- Conversión: El número de veces que se ha completado una acción deseada, como la compra, registro o interés por Be-Chef y los platos ofertados.
- Frecuencia: El número promedio de veces que cada persona ha visto el anuncio.
- Relevancia del anuncio: Una calificación de 1 a 10 que indica qué tan relevante es el anuncio para la audiencia seleccionada, basado en la retroalimentación de los usuarios y el rendimiento del anuncio.
- Segmentación demográfica y geográfica: Detallada anteriormente cuando se especifica los segmentos objetivos con sus localidades y buyer's personas, donde se denota la demografía y ubicación de las personas que interactúan con el anuncio.
- NPS (net promoter score); haciendo una encuesta para determinar los promotores, detractores, pasivos de la marca, después de llevar a cabo las estrategias, para así determinar el # final de fidelización de clientes.
- Ventas; total ingreso generado a partir de las estrategias elaboradas.
- Costos por publicidad digital y por la impresión de los afiches físicos para publicidad tradicional.
- Punto de equilibrio.

Nota: Varias de las métricas establecidas anteriormente serán dadas por el algoritmo de Meta ads.

6.5. Estrategia comercial

6.5.1. Construcción de marca

Anteriormente se describió en la Figura 31 los fundamentos de la marca, donde se hace un diagnóstico del logo, los colores, el arquetipo de marca, el tono y voz, los diferenciales, competidores principales, la tipografía, el objetivo que se quiere transmitir, el slogan, el contacto principal y la oferta de Be-Chef. Teniendo en cuenta esto, se determinará así los elementos que describan el distintivo de la marca, si esta fuera una persona.

El mensaje principal de Be-Chef sería; crear conexión entre amantes de la comida casera y talentosos cocineros locales. Dando una imagen fresca, cálida, auténtica y cercana con las personas a las que se dirige.

Personalidad de la marca: Amigable, auténtica, accesible, apasionada por la comida casera y la conexión humana. Conocedora de la industria gastronómica.

Elementos distintivos: Enfoque en la calidad de la comida casera, promoción de la comunidad local de cocineros, énfasis en la autenticidad y la conexión personal.

Descripción de la marca como persona: Be-Chef es como ese amigo cercano que siempre sabe dónde encontrar la mejor comida casera. Es cálido, acogedor y apasionado por compartir las historias detrás de cada plato. Se preocupa por la calidad y la autenticidad, y se enorgullece de

promover la comunidad local de cocineros. Es una persona que siempre sabe aconsejar por lugares y platos de comida a sus conocidos, es alguien con mucho estilo, gusto particular por los detalles y sabores atrevidos.

Voz de la marca: Be-Chef habla con un tono amigable, tranquilo, sin afán y genuino. Utiliza un lenguaje que resalta la pasión por la comida casera y la importancia de apoyar a la comunidad. Se denota la convicción por el tema gastronómica, la sabiduría en este y la emoción por probar cosas nuevas.

Vestimenta: Be-Chef se vestiría de manera casual pero moderna, fresca, de colores vivos, con un estilo que refleje la comodidad y la autenticidad. Podría usar prendas como una camiseta con un diseño relacionado con la comida y unos jeans cómodos, con estilo, zapatos llamativos de un solo color, como verde.

Canales predilectos de comunicación: Be-Chef se sentiría más cómodo comunicándose a través de la plataforma social Instagram, donde puede compartir fotos de los deliciosos platos caseros, historias detrás de los cocineros locales y promover eventos y actividades comunitarias.

Colores: Los colores de Be-Chef deben ser cálidos y acogedores, como tonos vivos, verdes naturales, colores llamativos, pero no exageradamente, cautivadores, transmitiendo la sensación de hogar y autenticidad.

6.5.2. Plan y presupuesto de lanzamiento

Nota: Al modelo de negocio Be-Chef se ha unido un socio igualitario a quien le intereso la idea de negocio, por lo tanto, al momento de lanzamiento de la marca, se presentó el proyecto por ambos socios y debido a una petición de este; se reestableció la imagen y nombre del proyecto, sin cambiar esencia alguna de fondo de este. Por lo cual, si bien el modelo de negocio sigue siendo el mismo, la personalidad de la marca también, pero el nombre y el logo, se consultó con un focus group en el lanzamiento de este. En donde se les preguntó a 10 personas (estudiantes y trabajadores de la universidad) por su preferencia entre varias opciones, donde se escogió el que se presencia en la Figura 32. Cambia el logo, el nombre y el color de este, pero los fundamentos de marca prevalecen en este cambio de imagen.

Figura 32 Nuevo logo con mismos fundamentos de marca

Color; #DFB509

Tipografía: Laqonic

Lo demás como slogan, objetivo de marca, diferenciales y demás se mantiene.



Fuente: Elaboración Propia

El lanzamiento de la marca da a conocer el objetivo del negocio junto a su propuesta de valor, a la vez que da validez de la nueva imagen, el nuevo nombre y logo junto con lo que se quiere transmitir en ello. Se elabora una campaña digital en Instagram que invita a 10 personas (focus group) a ser partícipes de un almuerzo totalmente gratuito, en la sede norte de la Universidad del Rosario, para que degusten, conozcan la oferta actual de la primera cocinera Elizabeth, den sugerencias y logremos tener un feedback en tiempo real junto a la cocinera sobre la experiencia de su comida. Lo cual sigue un plan estratégico que se explica con los siguientes pasos:

1. Publicación de la historia promocional para el lanzamiento de la marca en el perfil de Instagram de la cuenta del emprendimiento, en donde se invita a los seguidores a inscribirse por medio de un formulario de Google a una experiencia gastronómica (el

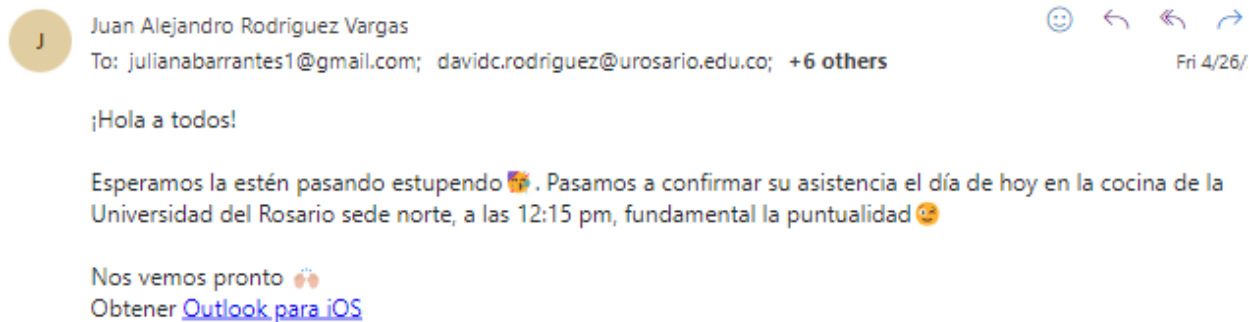
evento de lanzamiento). Se indica la fecha, el lugar y la hora para la asistencia de los interesados, donde por temas de organización y personalización solo se abren 10 cupos. Esta historia es igual replicada en las cuentas de los socios para lograr un mayor alcance. Se muestra en la *Figura 33* la historia que se publicó.

Figura 33 Historia publicada promocional del lanzamiento



Fuente: Elaboración Propia

2. Una vez completados los cupos, se procede a enviar un correo de confirmación a los inscritos, con el fin de reafirmar el lugar exacto del lanzamiento, la hora y el día, junto con los requerimientos. Se muestra en la *Figura 34* el correo que se envió.

Figura 34 Correo de confirmación enviado.

Fuente: Elaboración Propia

3. Se procede a notificar a la cocinera de la efectiva inscripción de las 10 personas, se le pregunta por los ingredientes, junto con las cantidades necesarias y se procede a la compra de estos (el costo de lanzamiento se asume completamente por los socios y es especificado en la tabla 8). Por otra parte, también se reserva el espacio, previsto del laboratorio Genius Space de la Universidad del Rosario, en la sede norte.

Tabla 8 Costos de lanzamiento

COSTOS			
Aguacates	\$	8.000	x1 Para 6 platos de ensalada
Baguettes	\$	6.000	x6 Para 6 sandwiches
Queso mozzarella	\$	9.490	16 tajadas 400 gramos
Atún	\$	14.850	3 lata se utilizaron 2 para 6 platos de ensalada
Queso crema	\$	3.290	200 gramos para sandwiches, alcanzaría para al menos 22 sandwiches
Pasta Penne	\$	3.990	500 gramos Para 6 platos de ensalada
Tomate	\$	4.790	8 unidades
Topping ensalada	\$	4.990	120 gramos d1
Limón tahiti	\$	3.990	11 unidades en el d1
Fosforitos Papas	\$	3.290	200 gramos
Jamón de pollo	\$	6.890	14 porciones (marca d1)
Cubiertos			de madera d1
Empaque	\$	350	x unidad
Zanahoria	\$	3.990	7 unidades
Guacamole Crach	\$	3.590	200 gramos
Papas paquete		20790	12 unidades
Gaseosa	\$	1.370	mini 250 ml
Transporte	\$	11.800	2950 por pasaje (1 socio y cocinera) ida y vuelta
Costo total de inversión	\$	89.300	

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Los costos fueron únicamente para 10 platos (focus group) + 4 (socios, cocinera, ayudante cocina de UR STEAM). Pero de igual manera sobraron ingredientes que se usaron en platos posteriores.

4. Se establece la logística del evento.
5. Llegada al lugar de preparación (Genius Space) de los platos con la cocinera, en la *Figura 35* se muestra a la cocinera Elizabeth en el lugar con los ingredientes para la comida. Entre la cocinera y los socios, se prepara el lugar, la comida, se arman las cajas de entrega (se simula la experiencia completa como si fuera un pedido).



Fuente: Elaboración Propia

7. Llegada de los comensales (inscritos) a la sala, donde primero se elabora una dinámica para romper el hielo, conocerse entre todos, entablar un espacio ameno y seguro. Posteriormente se procede a presentar varias propuestas de nombre y logo, para la validación con el público (saber cuál transmite más la oferta de valor). Se selecciona la opción con mayor votación y se procede a hacer una introducción al modelo de negocio, donde igualmente se reafirma la idea, a la vez que la viabilidad del mercado.
8. Se reciben sugerencias y aportes sobre la estructura del negocio.
9. Se presenta a la cocinera y su historia, se cuenta el porqué del modelo, junto a los beneficios para ambas partes involucradas (cocineros y comensales).

10. Se entrega el almuerzo empacado a los participantes y se evalúa la calidad de la comida, el empaque, la presentación, los costos de venta estimados para cada plato y la logística detrás del modelo de negocio.
11. Se abre el espacio de dialogo sobre los platos de comida el cual se presenta en la *figura 37*, la presentación, la disposición de pago del grupo para cada opción (solo se presentó el sándwich festa y la pasta de la abuela, se descartan las albóndigas por factibilidad).

Figura 37 Espacio de dialogo con los participantes



Fuente: Elaboración Propia

12. Agradecimiento a los participantes, a la cocinera, se presenta el perfil de Instagram por donde pueden hacer sus pedidos y se hace la creación del voz a voz sobre el negocio.

Conclusiones y hallazgos del lanzamiento;

- Nuestra audiencia (público objetivo) consta como mencionado en el buyer personas de dos partes; la primera que son los posibles cocineros y la segunda son personas jóvenes que carecen de tiempo para cocinar. Con los cuales elaboramos el focus group de 10 personas, que se puede ver en la figura 38.

Figura 38 Focus Group de 10 personas



Fuente: Elaboración Propia

Nota: La persona de saco marrón es el segundo socio que se une al proyecto.

- Se determina que el mejor nombre y logo es el que está en la figura 32 (Caseritos), a la vez que el tipo de color escogido (amarillo oscuro) representa mejor la propuesta de valor, transmitiendo cercanía y confianza.
- Se conoce un modelo de negocio similar más no igual para estudiar, el cual está localizado en la sede del centro “TAKOY Rosario”, el cual cumple con pedidos para almuerzo con un día de antelación, de lunes a viernes.
- Se establece que por el momento mientras se termina de validar el modelo de negocio, Caseritos solo se enfocará en la sede norte de la Universidad del Rosario.
- Los jóvenes de la universidad (sede norte) manifiestan una falta de variedad en la comida de la sede (en donde se empieza el modelo de negocio), por lo cual comentan agrado en el emprendimiento, dicen que es necesario y presentaría una buena oportunidad de variedad.
- Los posibles cocineros, comentan que con su jornada laboral no podrían entrar en el modelo a menos de que demuestre en el largo plazo ser un ingreso considerable con respecto a su salario actual.
- Los participantes muestran preocupación por las posibles normas que pueden regir el modelo, a lo cual dan ideas; como pensar en tener una cocina oculta donde los cocineros pudiesen trabajar, entre otras ideas para sobrepasar posibles problemas logísticos y jurídicos.
- Comentan bastante agrado por la historia de la cocinera Elizabeth, consideran que el emprendimiento les da una oportunidad a las personas mayores para lograr tener ingresos adicionales y sienten que es necesario este tipo de negocios que tienen un impacto social.

- La mejor forma de conectar con ambos públicos objetivo y la cual transmite mayor confianza es por medio de referidos (voz a voz). También sienten que la utilización de redes sociales puede dar garantías de que es un proyecto serio, más que solo algo para una clase.
- Los platos deben de venir con algo de tomar (gaseosa mini, 150 ml) e idealmente con un pasabocas como papas de paquete, esto para hacerlos más completos. Por lo cual se incluye la posibilidad de pedir la pasta en combo y el sándwich si por solicitud viene únicamente en combo.
- Se establecen los rangos de precio por plato, para el sándwich las personas están dispuestas a pagar hasta 14 mil pesos si viene en combo y para la pasta hasta 25 mil pesos siempre y cuando venga en combo.
- Ninguna de las dos opciones de platos (sándwich festa y pasta de la abuela) tuvieron sugerencia alguna de mejora en los ingredientes y cocción utilizada. Todos los 10 participantes comentaron gran gusto por el sabor del plato que degustaron.
- Esperan que en el futuro existan más opciones.
- El empaque (caja de cartón) no presento ninguna sugerencia. Se observo un participante que abrió la caja, utilizándola como un plato, a lo cual se planea hacer una estrategia comercial con el uso de la caja simulando un plato.
- Algunos de los ingredientes utilizados, rinden mucho más de lo planeado, cumpliendo con las cantidades ya establecidas para cada uno. Por lo cual el costo de lanzamiento no fue tan significativo.

- Los servicios propuestos para los cocineros en apoyo para la venta de sus platos de comida; de pricing, mercadeo, fotografía, entre otros. Son relevantes para estos y se establece la posibilidad de habilitar una membresía para adquirirlos.

6.6. Estrategia legal

6.6.1. Riesgos jurídicos y tributarios

Analizando el contexto actual tributario en Colombia, se establecen posibles interrogantes con respecto a declaraciones elaboradas por el ministro de hacienda de dar a conocer el plan de una posible reforma tributaria para el segundo semestre del 2024. El plan tiene como meta buscar disminuir el impuesto sobre la renta de las compañías del 35% al 30%. Para contrarrestar la posible reducción de ingresos provenientes de este impuesto, se propone aumentar la recaudación de impuestos de las personas naturales. Esto partiendo del hecho de que Colombia es uno de los países con mayor carga tributaria para las empresas, donde la relación entre contribuyentes esta, al contrario, comparado con países de la OCDE, donde las personas naturales son los principales aportantes tributarios. En el año 2021, las empresas en Colombia representaban aproximadamente el 78% de los aportes totales, mientras que las personas naturales contribuían con el 22%. (La Nota Económica, 2024).

Esto refleja una oportunidad para la empresa en cuanto a su carga tributaria proyectada, una vez sea constituida. Es fundamental completar adecuadamente la gestión de los papeles

requeridos para legalizar la empresa bajo la estructura legal de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).

Dentro del modelo de negocio actual de Rappi, se crea una preocupación alegada por Acodres (Asociación Colombiana de Industria Gastronómica), donde señala en una carta a la DIAN; que se sugiere existir una discrepancia en el modelo de negocio, debido a que el impuesto al consumo, que se genera en la adquisición de ciertos productos y servicios, como los ofrecidos por restaurantes, cafeterías, pastelerías, y similares, no se está siendo aplicado correctamente. Esto supondría una irregularidad, ya que se estaría deduciendo la comisión correspondiente por intermediación de su precio de venta total. (Semana, 2023).

Es decir, el impuesto al consumo o imptoconsumo, no está siendo cobrado por Rappi, sino que, por el contrario, lo descuentan teniéndolo en cuenta como parte de la comisión por intermediación. Normalmente el establecimiento que hace parte de la plataforma está recaudando el impuesto, excepto cuando la venta la hace Rappi.

Esto representa un riesgo tributario ya que Rappi sería un modelo de intermediación muy similar a lo que se quiere lograr con caseritos, en cierto modo.

Por otra parte, se debe tener en cuenta, el riesgo jurídico de manejo de alimentos para los cocineros, los cuales tendrán que contar con el certificado a la vez que sean aprobados por el emprendimiento, pasando unos requerimientos mínimos.

El registro INVIMA también es un riesgo de regulación que puede tener el modelo de negocio debido a que como mencionado anteriormente, en el principio todos los ingredientes serán provistos por los socios de Caseritos.

6.6.2. Planeación legal, registro y formalización

Primero que nada, se procede a buscar el validar el nombre (homonimia) nuevo de la marca que es Caseritos, se busca que el nombre comercial de la empresa no ha haya sido registrado previamente en el Registro Mercantil ya que la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) no puede inscribir un nombre que ya esté registrado. La validación demuestra que Caseritos como tal ya está inscrito (Figura 39).

Figura 39 Validación caseritos (Homonimia)

Consulta de Homonimia
Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios

Buscar Por Nombre | Buscar Por Palabra Clave

Razón Social
Caseritos

El Nombre 'CASERITOS' SÍ Existe. Evite Usar Nombres Que Puedan Generar Confusión Con Otros Ya Registrados.

Se encontraron 100 registros. Mostrando página 1 de 17


Tipo	Documento	Camara	Matrícula	Razón Social	Sigla	Categoría	Activo
VISA		BOGOTA	0003666742	CASERITOS			Sí
VISA		PASTO	0000084456	CASERITOS			No
VISA		VILLAVICENCIO	0000357614	CASERITOS & PARRILLA			No
VISA		BUCARAMANGA	9000904154	CASERITOS - ALMUERZOS			Sí
VISA		BUCARAMANGA	9000485783	CASERITOS ¡SIMPLEMENTE DELICIOSO!			Sí
VISA		BOGOTA	0002264592	CASERITOS 96			No

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

Fuente: Cámara de Comercio (2024)

Se procede a establecer que el registro de nombre se hará una vez constituida la empresa como S.A.S. en 6 meses con el nombre de “Caseritos Foodtech” (Figura 40).

Figura 40 Consulta Caseritos Foodtech



Consulta de Homonimia
Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios

Buscar Por Nombre Buscar Por Palabra Clave

Razón Social

Caseritos foodtech **Buscar**

El Nombre 'CASERITOS FOODTECH' No Existe. Este Nombre Estará Sujeto A Revisión Posterior Por Parte De La Cámara De Comercio.

La consulta de homonimia no encontró coincidencias.

Fuente: Cámara de Comercio (2024)

Para el proyecto de Caseritos, se ha optado por establecer la formalidad de la empresa mediante el modelo de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), el cual se espera constituirse en el plazo de 6 meses. La razón de esto se debe las S.A.S. tiene características relevantes como que puede ser formada por una sola persona o por varios accionistas, establecida a través de un documento privado y sin una limitación temporal específica. Su propósito es flexible, permitiendo una amplia gama de actividades legales, y ofrece protección limitada de responsabilidad en términos fiscales y laborales. Los accionistas tienen la opción de tener múltiples votos y disfrutan de libertad en su estructuración, mientras que no se requiere la designación de un revisor fiscal o una junta directiva, lo que resulta beneficioso para los nuevos

emprendimientos al reducir los costos asociados. Además, no existen restricciones en cuanto a la distribución de las ganancias (Gómez, 2022). Por otra parte, el emprendedor no tiene la obligación de establecer una junta directiva ni de cumplir con ciertos requisitos, como la necesidad de tener varios socios.

Posteriormente para iniciar una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), primero una vez seleccionado el nombre (Caseritos Foodtech) disponible en el Registro Único Empresarial y Social (RUES), se redacta los estatutos personalizados, especialmente planificando implementar modelos de gobierno corporativo y buscar inversión a futuro en él proyecto. Posteriormente, se autentican los estatutos y se reúne la documentación necesaria, incluyendo el certificado de existencia, la identificación del representante legal y el formulario del Registro Único Empresarial. Después, se realizará el trámite de inscripción ante la Cámara de Comercio y se abrirá una cuenta corriente en un banco. Finalmente, la empresa se registra ante la DIAN para obtener un RUT y ante la SDH para obtener un RIT (Gómez, 2022).

6.7. Validación financiera

6.7.1. Margen de contribución por producto o servicio

Caseritos es un emprendimiento 100% digital, siendo un intermediario entre cocineros y consumidores, por lo cual al momento en que se encuentra el proyecto, entendiendo que al principio, para terminar la validación del modelo de negocio se aportará a la primera cocinera la totalidad de la materia prima y el domicilio será gratuito; los costos variables se definirán

entonces, como los ingredientes aportados para la elaboración de los platos de la primera cocinera y por su parte, los gastos variables estarán asociados al domicilio de cada pedido que se haga a través de la red social de Caseritos. Tanto costos como gastos variables serán asumidos por los socios.

Por otra parte, ya que al momento no se cuentan con gastos u costos fijos, se estimarán por medio de la planeación del negocio, en donde será necesaria una estrategia de marketing digital fuerte, para la cual se espera costear al menos \$50,000 mil pesos mensuales, que representen mínimo 81000 visualizaciones por campaña, lo que hará parte de los gastos fijos. También, se entregarán unos volantes impresos de publicidad que generen conocimiento y refuerzo de marca que se entregarán por los socios generando voz a voz del emprendimiento, estos gastos fijos se muestran en la tabla 9.

Tabla 9 Gastos fijos

Gastos fijos		
Rubro	Monto mensual	Monto anual
Pauta publicitaria digital	\$ 50.000	\$ 600.000
Publicidad fisica	\$ 50.000	\$ 600.000

Fuente: Elaboración Propia

Para los costos fijos se entenderán ser los servicios utilizados por la cocinera en su lugar de trabajo (hogar), pero cabe aclarar que estos no serán asumidos por Caseritos, más si por la

cocinera, se muestran en la tabla 10. Por otra parte, cabe resaltar un costo fijo directo que sería el servicio de internet, el cual es necesario para poder utilizar el perfil de Instagram de Caseritos, el cual es fundamental para todo el modelo de negocio. Si bien, se considera en el futuro la implementación de una plataforma formal en una página web, en el periodo de un año, no se piensa hacer hasta tener el emprendimiento mucho más fuerte, es por esto; que no se tiene en cuenta en los costos fijos.

Tabla 10 Costos fijos

Costos fijos		
Rubro	Monto mensual	Monto anual
Servicio energía	\$ 70.000	\$ 840.000
Servicio de gas	\$ 29.200	\$ 350.400
Servicio de agua	\$ 68.000	\$ 816.000
Servicio de internet	\$ 103.040	\$ 1.236.480

Fuente: Elaboración Propia

Se evaluaron los dos platos disponibles para la venta; sándwich festa y pasta de la abuela, para la venta en términos del margen de contribución por producto y servicio como se observa en la tabla 11. Donde se observa que el primer plato (sándwich festa) es el que representa mayor margen de contribución, es entendible ya que los ingredientes con los que se prepara son más económicos respecto a la pasta, en gran medida. Producir un sándwich en costos se representa en

la tabla 12 mientras que el costo de producción unitario de la pasta se representa en la tabla 13, siendo 10,307 pesos más costosa su producción (costo unitario del sándwich festa – costo unitario pasta de la abuela de producción).

Tabla 11 Margen de Contribución por producto y servicio

Concepto	Costo unitario	Comisión Datafono	Comisión Ventas	Precio	MC (En pesos)	MC (En %)	PE Excluyente (En pesos)	PE Excluyente (En unidades)
Sandwich Festa	\$ 7.584	\$ -	\$ 1.138	\$ 12.650	\$ 3.928	31%	\$ 1.192.225	94
Pasta saludable de la abuela	\$ 17.891	\$ -	\$ 2.684	\$ 24.050	\$ 3.476	14%	\$ 2.561.953	107

Fuente: Elaboración propia con la plantilla de Esteban Garzón

Tabla 12 Costo unitario de producir el sándwich festa

Costeo Unitario					
Sandwich Festa					
Rubro	Tipo	Cantidad	Unidad de medida	Valor unitario	Total
Pan	Costo unitario	1	unidad	\$ 1.000	\$ 1.000
Jamón de Pollo	Costo unitario	2	unidad	\$ 492	\$ 984
Queso Tajada	Costo unitario	2	unidad	\$ 593	\$ 1.186
Queso Crema	Costo unitario	7	gramos	\$ 16	\$ 112
Tomate	Costo unitario	0,5	unidad	\$ 598	\$ 299
Guacamole Cranch	Costo unitario	10	gramos	\$ 18	\$ 180
Empaque y cubiertos	Costo unitario	1	unidad	\$ 400	\$ 400
Papas fósforo	Costo unitario	20	gramos	\$ 16	\$ 320
Gaseosa Mini	Costo unitario	1	unidad	\$ 1.370	\$ 1.370
Paquete de papas unitario	Costo unitario	1	unidad	\$ 1.733	\$ 1.733
		0		\$ -	\$ -
		0		\$ -	\$ -
Costo unitario total sandwich festa					\$ 7.584
Precio de venta sandwich festa		\$	12.650		

Fuente: Elaboración propia con la plantilla de Esteban Garzón

Tabla 13 Costo unitario de producir la pasta de la abuela

Pasta saludable de la abuela					
Rubro	Tipo	Cantidad	Unidad de medida	Valor unitario	Total
Aguacate	Costo unitario	0,5	unidad	\$ 8.000	\$ 4.000
Tomate	Costo unitario	2	unidad	\$ 599	\$ 1.198
Limón	Costo unitario	1	unidad	\$ 363	\$ 363
Atún	Costo unitario	1	unidad	\$ 4.950	\$ 4.950
Pasta Penne	Costo unitario	170	gramos	\$ 8	\$ 1.357
Topping	Costo unitario	15	gramos	\$ 42	\$ 624
Empaque y cubiertos	Costo unitario	1	unidad	\$ 400	\$ 400
Zanahoria	Costo unitario	1	unidad	\$ 500	\$ 500
Combo (Papas y gaseosa) (Opcional)	Costo unitario	1	unidad	\$ 4.500	\$ 4.500
		0		\$ -	\$ -
		0		\$ -	\$ -
		0		\$ -	\$ -
Costo unitario total pasta saludable de la abuela					\$ 17.891
Precio de venta pasta saludable de la a					\$ 24.050

Fuente: Elaboración propia con la plantilla de Esteban Garzón

6.7.2. Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto o servicio

Tabla 14 Punto de equilibrio consolidado (Mensual)

Punto de equilibrio consolidado (Mensual)				
Concepto	Unidades a vender	Costo de ventas	Ingreso	Utilidad Bruta
Sandwich Festa	64	\$ 560.945	\$ 813.607	\$ 252.662
Pasta saludable de la abuela	34	\$ 696.028	\$ 813.607	\$ 117.578
Total	\$ 98	\$ 1.256.973	\$ 1.627.213	\$ 370.240
Utilidad Neta	\$	-		

Fuente: Elaboración propia con la plantilla de Esteban Garzón

Tabla 15 Punto de equilibrio consolidado (Anual)

Punto de equilibrio consolidado (Anual)				
Concepto	Unidades a vender	Costo de ventas	Ingreso	Utilidad Bruta
Sandwich Festa	772	\$ 6.731.337	\$ 9.763.279	\$ 3.031.942
Pasta saludable de la abuela	406	\$ 8.352.341	\$ 9.763.279	\$ 1.410.938
Total	\$ 1.178	\$ 15.083.679	\$ 19.526.559	\$ 4.442.880
Utilidad Neta	\$ -			

Fuente: Elaboración propia con la plantilla de Esteban Garzón

Como se puede observar en las tablas anteriores 14 y 15, se demuestran las unidades a vender, con su respectivo ingreso, costo de ventas y utilidad bruta, dando una utilidad neta igual a 0. Cuando se calcula el punto de equilibrio, la utilidad neta debe ser nula, lo que implica que, al vender la cantidad establecida de unidades de cada producto, se lograría cubrir tanto los costos fijos y gastos mensuales como los costos de producción, sin generar ganancias adicionales.

Cabe resaltar que, si bien se tiene una capacidad de producción de 500 platos al mes por la cocinera, esto es si cocinara 5 días a la semana durante todo el día, pero como en la realidad se está haciendo a petición de pedido, por lo cual la capacidad de producción puede ser muy alta pero la realidad de producción es distinta. Después del lanzamiento se han logrado a la fecha la venta de 16 platos, siendo 4 pastas y 12 sándwiches, representando un ingreso total de \$ 248,000 mil pesos, con unos costos de producción de \$161,571 pesos, teniendo una utilidad bruta de \$85,429 pesos colombianos.

Donde el punto de equilibrio mensual de 98 unidades representa el 20% de la capacidad de producción, lo cual es bueno para el negocio y sus posibilidades de crecer.

También teniendo en cuenta como mencionado en la especificación de costos fijos, donde los servicios básicos utilizados como agua, luz y gas los sustenta la cocinera individualmente, pero que igual son una base que se tendrá a futuro para el costo de producción de los cocineros. Se utilizan para demostrar en dado caso de que los socios los sustentarán estos como afectaría al equilibrio del emprendimiento. Se procede a re-evaluar el punto de equilibrio eliminando estos costes para ver las cantidades reales a hoy que se tendrían que vender para alcanzar el equilibrio financiero. Se muestra el punto de equilibrio mensual y anual de nuevo, pero con esta nueva información en la *tabla 16 y 17* respectivamente.

Tabla 16 Punto de equilibrio real (Mensual)

Punto de equilibrio consolidado (Mensual)				
Concepto	Unidades a vender	Costo de ventas	Ingreso	Utilidad Bruta
Sandwich Festa	35	\$ 307.623	\$ 446.183	\$ 138.560
Pasta saludable de la abuela	19	\$ 381.703	\$ 446.183	\$ 64.480
Total	\$ 54	\$ 689.325	\$ 892.365	\$ 203.040
Utilidad Neta	\$ -			

Fuente: Elaboración propia con la plantilla de Esteban Garzón

Tabla 17 Punto de equilibrio real (Anual)

Punto de equilibrio consolidado (Anual)				
Concepto	Unidades a vender	Costo de ventas	Ingreso	Utilidad Bruta
Sandwich Festa	423	\$ 3.691.472	\$ 5.354.193	\$ 1.662.720
Pasta saludable de la abuela	223	\$ 4.580.433	\$ 5.354.193	\$ 773.760
Total	\$ 646	\$ 8.271.905	\$ 10.708.385	\$ 2.436.480
Utilidad Neta	\$ -			

Fuente: Elaboración propia con la plantilla de Esteban Garzón

Se observa cómo cambian las cantidades a vender para alcanzarlo de manera significativa, mensualmente tienen una reducción de 44 mensualmente y 532 anualmente, al igual que los costos de venta se reducen considerablemente, como los ingresos y la utilidad bruta.

6.7.3. Flujo de caja mensual a dos años

El flujo de caja sintetiza numéricamente todos los aspectos de la operación del emprendimiento. Para cada mes se proyecta las unidades a vender por cada plato, a la vez que los ingresos esperados correspondientes a esas ventas, junto a los egresos. Se proyecta tener un incremento en ventas del 20% cada mes, utilizando las estrategias de mercadeo y publicidad adecuadas presupuestadas por los socios. A la vez que, en la medida que vayan ingresando nuevos cocineros a la plataforma, la oferta aumentará junto con nuevos posibles consumidores.

En diagonal al nombre de los platos, mes a mes están las unidades esperadas de venta por cada uno, que comenzando en el mes 1 se establecen para alcanzar el punto de equilibrio financiero, mencionado anteriormente.

Los egresos se han multiplicado la cantidad de cada producto esperada a vender por sus costos de producción respectivos, sumándole un costo incremental de marketing y publicidad que comienza en 100,000 pesos colombianos (como se observa en la tabla 18) y se espera que incremente en un 5% mensual. Este se le añade al sumatorio total final de egresos. Por otra parte, a los egresos se le añade el costo mensual del servicio de internet (\$103,040).

Los ingresos se calculan multiplicando la cantidad de cada producto esperada a vender por sus respectivos precios de venta al consumidor y se le añade los ingresos de las cajas que se venderán a los cocineros para poder comercializar sus platos de comida. Estas se venden al cocinero a un precio de 400 por unidad que incluye los cubiertos y servilletas para un solo plato, se multiplica este precio por la cantidad total de productos a vender y se les añade a los ingresos.

Tabla 18 Flujo de Caja proyectado (Año 1)

FLUJO DE CAJA MENSUAL													
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Sandwich Festa	35	42	50	60	73	87	105	125	150	181	217	260	1385
Pasta saludable de la abu	19	23	27	33	39	47	57	68	82	98	118	141	752
Egresos	\$ 708.405	\$ 1.962.918	\$ 871.726	\$ 1.046.071	\$ 1.255.285	\$ 1.506.342	\$ 1.807.611	\$ 2.169.133	\$ 2.602.960	\$ 3.123.551	\$ 3.748.262	\$ 4.497.914	\$ 26.891.891
Ingresos	\$ 921.300	\$ 1.105.560	\$ 1.326.672	\$ 1.592.006	\$ 1.910.408	\$ 2.292.489	\$ 2.750.987	\$ 3.301.184	\$ 3.961.421	\$ 4.753.706	\$ 5.704.447	\$ 6.845.336	\$ 36.465.517
Marketing y publicidad	\$ 100.000	\$ 105.000	\$ 110.250	\$ 115.763	\$ 121.551	\$ 127.628	\$ 134.010	\$ 140.710	\$ 147.746	\$ 155.133	\$ 162.889	\$ 171.034	\$ 1.591.713
TOTAL UNIDAD PLATOS A VENDER (AÑO 1)	2137												

Nota: El total de egresos ya tiene añadido el costo total de marketing y publicidad total.

Fuente: Elaboración Propia

6.7.4. Informes financieros

6.7.4.1. Balance general

En la tabla 20 se observa el balance general a dos años, el cual proviene principalmente del flujo de caja proyectado para el año 1 y 2.

Tabla 20 Balance general a 2 años

Balade General		
	Año 1	Año 2
ACTIVO		
Caja y Bancos	\$ 9.573.625	\$ 83.628.053
Cuentas por Cobrar	\$ 4.116.658,93	\$ 35.960.062,61
Inversiones	\$ 5.000.000,00	\$ 6.000.000,00
Inventario	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente	\$ 18.690.284,33	\$ 125.588.115,19
Activos Fijos	\$ 5.459.920	\$ 5.109.933
Depreciación Acumulada	-\$ 349.987	-\$ 349.987
Activos fijos netos	\$ 5.109.933,33	\$ 4.759.946,67
Total Activos	\$ 23.800.218	\$ 130.348.062
PASIVOS		
Anticipos	\$ -	\$ -
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ -
Empleados	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ -
Provisión Impuestos	\$ 765.890	\$ 6.690.244
Pasivos Corto Plazo	\$ 765.890	\$ 6.690.244
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ -
Provisión Impuestos	\$ 3.350.769	\$ 29.269.818
Pasivos Largo Plazo	\$ 3.350.769	\$ 29.269.818
Total Pasivos	\$ 4.116.659	\$ 35.960.063
PATRIMONIO		
Aporte accionistas	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000
Pérdida/Utilidad Acumulada	\$ 9.573.625	\$ 83.628.053
Aportaciones de Capital o Capital Social	\$ 5.109.933	\$ 4.759.947
Total Patrimonio	\$ 19.683.559	\$ 94.387.999
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 23.800.218	\$ 130.348.062
Sumas Iguales	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia con la plantilla de Esteban Garzón

La caja es el valor del flujo de fondos acumulado al final de cada periodo que se obtiene de la utilidad bruta esperada total al final de cada año, mientras que las cuentas por cobrar se basan de los impuestos que debe de cubrir el consumidor final. Las inversiones son iguales a los aportes de los accionistas y el inventario establecido es de 0 ya que, el emprendimiento no es más que un intermediario, donde las cajas de empaque. para la venta de platos será el único posible inventario adquirido, pero el cual se adquirirá conforme a pedido. Por lo tanto, en el momento de su ingreso, sale inmediatamente.

Los activos fijos representan los celulares de los socios con los cuales trabajan en la red social constantemente, el costo actual en el mercado es de \$2.729.960 pesos colombianos por un iPhone 12, ambos socios cuentan con este celular por lo cual se multiplica por dos y es el resultado de esta cuenta para ambos años. El precio en mercado libre por un celular de este tipo usado está en \$1.680.000 pesos colombianos, por lo cual, para obtener la depreciación acumulada anual, se resta el costo inicial de \$2.729.960 menos el valor residual; \$1.680.000 y se divide este resultado sobre la vida útil esperada que son 3 años, dando un resultado de \$ 349.987 pesos colombianos.

La provisión para impuestos para el largo plazo se saca de la utilidad bruta esperada de la proyección de cada año en el flujo de caja, donde se multiplica por el 35% la tarifa del impuesto de renta para las empresas en Colombia. Pero para el corto plazo se basa del impuesto al consumo (impoconsumo) el cual es del 8% para bares y restaurantes (El Tiempo, 2024), que se

obtiene de multiplicar la utilidad bruta de cada año, obtenida de la resta entre ingresos y egresos en el flujo de caja por el 8%.

Los pasivos son únicamente conformados por la provisión tanto a corto como largo plazo, esto debido al modelo de negocio planteado. Se espera no tener empleados al menos por los dos primeros años, dejando la carga en los socios y ya que los cocineros son independientes (Caseritos es solo un intermediario). Las obligaciones financieras u bancarias no se piensan usar en el corto plazo, más si en el largo plazo.

Por otra parte, el aporte de los socios consta en el primer año de un aporte de \$5,000,000 millones de pesos y en el segundo tendrá un incremento del 20% dando un resultado de \$6,000,000 millones de pesos, conforme el negocio demuestre su viabilidad. Estos aportes van a ser contando de recursos propios, no se piensa en los dos primeros años hacer un crédito, esto se tiene pensado para mucho más adelante en el emprendimiento. Las aportaciones de capital en patrimonio corresponden al valor que obtienen los celulares de los socios con los cuales trabajan en el negocio.

6.7.4.2. Estado de resultados

El estado de resultados permite visualizar el desempeño financiero que el emprendimiento tiene durante cada año de proyección y se puede visualizar en la *tabla 21*.

Tabla 21 Estado de Resultados a 2 años

Estado de Resultados		
	Año 1	Año 2
Ventas Netas	\$ 36.465.517	\$ 245.555.594
(+) Inventario inicial materia prima	\$ -	\$ -
(+) Compras materia prima	\$ -	\$ -
(-) Inventario final de materia prima	\$ 23.960.659	\$ 155.050.495
(=) Materiales directos consumidos	\$ 12.504.858	\$ 90.505.100
(+) Mano de obra directa	\$ 1.300.000	\$ 4.048.200
(+) Costos Indirectos de fabricación	\$ 1.236.480	\$ 1.283.466
(=) Costo de productos terminados	\$ 15.041.338	\$ 95.836.766
(-) Descuentos de proveedores	\$ -	\$ -
Costo de ventas	\$ 15.041.338	\$ 95.836.766,06
UTILIDAD BRUTA	\$ 21.424.179	\$ 149.718.828
Depreciación y Amortización	\$ 349.987	\$ 349.987
Gastos de administración y ventas	\$ 1.591.713	\$ 2.858.487
EBITDA	\$ 20.182.453,00	\$ 147.210.328,07
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 19.482.479	\$ 146.510.354
Gastos financieros	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 19.482.479	\$ 146.510.354
Impuestos (35%)	\$ 6.818.868	\$ 51.278.624
UTILIDAD NETA	\$ 12.663.611	\$ 95.231.730

Fuente: Elaboración propia con la plantilla de Esteban Garzón

Las ventas netas salen de las proyecciones estimadas de ingresos en el flujo de caja de cada año. El inventario final de materia prima reúne el costo de todas las unidades proyectadas a vender tanto en el año 1 como 2, multiplicándolas por el costo unitario de producir cada plato, a lo cual cabe resaltar que esto solo se hace por el ejercicio, en dado caso que el emprendimiento incurriera en el control total de la operación, es decir, incurrir en la compra de la materia prima y de la contratación directa de cocineros, lo cual no hace ni es parte del modelo de negocio actual (a excepción del comienzo donde si se pagará los ingredientes de la primera cocinera).

Teniendo en cuenta lo anterior, se establece un costo de mano de obra de \$1,300,000 pesos colombianos, el cual representa el salario mínimo para el 2024 en Colombia. Esto debido a

que se espera que el cocinero logré en promedio generar unos ingresos por hora trabajada al menos igual o por encima del mínimo para que sea atractivo el modelo (pero igual cabe resaltar que los cocineros serán los encargados de ponerse su sueldo de acuerdo con las ventas que obtengan por sus platos de comida). Para el año 2 se hace un incremento a este salario del IPC proyectado para el 2025 que es del 3,8% y se multiplica por 3, porque como mencionado anteriormente se espera contar con al menos 3 cocineros en la plataforma.

Los costos indirectos de fabricación representan el costo del servicio de internet anual tanto para el año 1 como para el 2, donde se le agrega adicionalmente a este último año el IPC proyectado para el siguiente año (3,8%). La depreciación y amortización sale de la depreciación acumulada de los activos fijos del balance general, no se tiene amortización alguna, ya que no se obtendrá ningún tipo de crédito u préstamo financiero a corto plazo. Los gastos de administración y ventas salen del total de gastos en marketing y publicidad a lo largo de todo el año para ambos periodos.

Se observa como la utilidad neta en ambos años demuestra viabilidad en el negocio, es claro que en el año 2 mucho más que en el año 1 y esto se debe a la proyección de ingreso de 2 cocineros más al modelo de negocio de Caseritos, a la vez que el incremento de variedad de platos, junto al aumento de inversión en marketing y publicidad que proveerá en mayor medida el emprendimiento.

6.7.4.3. *Indicadores financieros*

Los indicadores financieros son fundamentales para el análisis de los resultados obtenidos en los informes financieros. A continuación, en la tabla 21, se muestran varios indicadores importantes para evaluar a profundidad, la situación actual del emprendimiento.

Tabla 22 Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS				
			Año 1	Año 2
Ventas			\$ 36.465.517	\$ 245.555.594
Margen Bruto			\$ 11.204.858	\$ 86.456.900
Margen EBITDA			55,35%	59,95%
Margen Operacional			53,43%	59,66%
Margen Neto			34,73%	38,78%
Solvencia			24,40	18,77
Liquidez Pura			12,50	12,50
Endeudamiento total			17,30%	27,59%
Apalancamiento total			\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia con la plantilla de Esteban Garzón

Se denota unos indicadores financieros muy buenos, pero se debe tener en cuenta que se espera utilizar recursos propios en el periodo de los dos años proyectados, por lo cual no se tiene unos pasivos altos u obligaciones financieras de ningún tipo. Por otra parte, al ser Caseritos un intermediario sus costos y gastos fijos/variables, no son significativos para la operación.

La empresa presenta una situación financiera saludable. Destaca una rentabilidad favorable, evidenciada por márgenes brutos, EBITDA, operativos y netos considerables. Adicionalmente, la solvencia y liquidez se encuentran en niveles adecuados, lo que indica la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo. El

endeudamiento, por otro lado, es relativamente bajo, reflejando una baja proporción de deuda en relación con los activos.

Sin embargo, es importante considerar que este análisis se basa en un único conjunto de datos. Para una evaluación más completa, se necesitaría tener los indicadores financieros durante un período más extenso (históricos) y compararlos con empresas del mismo sector.

En general, la empresa se encuentra en una posición financiera sólida, con potencial para continuar creciendo e invirtiendo en su negocio. Se recomienda un monitoreo constante de los indicadores financieros y la implementación de estrategias para optimizarlos aún más.

7. Referencias Bibliográficas

- Amenábar, B. (n.d.). *El poder de negociación de los proveedores*. Webdox CLM. Retrieved November 5, 2023, from <https://www.webdoxclm.com/blog/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-explicacion-y-ejemplos>
- BBVA Research. (2024). *Situación Colombia*. BBVA.
<https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-colombia-marzo-2024/>
- Berthier, M. (2024). *Caseritos_foodtech*. Instagram.
https://www.instagram.com/be_chef_food/?igshid=MzU3NDZzbHdhYnp2&utm_source=q
- Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2020). *Testing Business Ideas: A field guide for rapid experimentation*. John Wiley & Sons.
- Cámara de Comercio. (2024). *SinTramites*. Cámara de Comercio.
<https://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>

- Canning, J. (2020). *The Importance Of Founder-Market Fit & How To Highlight It While Fundraising*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jilliancanning/2020/01/15/the-importance-of-founder-market-fit--how-to-highlight-it-while-fundraising/>
- Cardenas, F. (2024). *Qué es un emprendimiento, características y ejemplos exitosos*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/guia-emprendimiento>
- Centro Educacional Fernando de Aragón. (2020). *El ser humano es un ser social por naturaleza*. <https://colegiofernandodearagon.cl/wp-content/uploads/2020/05/GUIA-N%C2%B04-RELIGION-4%C2%BAMEDIO-Sersocial.pdf>
- DANE. (2021). *Encuesta multiproposito*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-multiproposito>
- DANE. (2023a). *DANE - ¿Cuántos somos?* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- DANE. (2023b). *DANE - Encuesta multiproposito*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-multiproposito>
- DANE. (2023c). *DANE - Proyecciones de población—Bogotá*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion/proyecciones-de-poblacion-bogota>
- Editorial La República. (2022a). *¿Cuál será el nuevo competidor de Rappi en el delivery, luego de la salida de iFood?* Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/cual-sera-el-nuevo-competidor-de-rappi-en-el-delivery-luego-de-la-salida-de-ifood-3482380>
- Editorial La República. (2022b). *iFood cierra su operación en el país y no funcionará más a partir del 21 de noviembre*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/ifood-cierra-su-operacion-en-el-pais-y-no-funcionara-mas-a-partir-del-21-de-noviembre-3474163>
- Editorial La República, E. L. R. (2018). *La población más pobre de Colombia vive con unos ingresos de \$13.000 al día*. Diario La República.

- <https://www.larepublica.co/globoeconomia/la-poblacion-mas-pobre-de-colombia-vive-con-13-000-al-dia-2782621>
- Editorial La República, E. L. R. (2021). *¿Cómo es Frenessí, el nuevo restaurante que combina alta cocina y realidad virtual?* Diario La República.
<https://www.larepublica.co/ocio/como-es-frenessi-el-nuevo-restaurante-que-combina-alta-cocina-y-realidad-virtual-3277828>
- Editorial La República, E. L. R. (2022c). *Rappi lidera el sector delivery con 44,1% del mercado, y DiDi ya se mete en la pelea.* Diario La República.
<https://www.larepublica.co/empresas/rappi-lidera-el-sector-delivery-con-44-1-de-tenencia-en-participacion-de-mercado-3367970>
- El Tiempo. (2024). *Impoconsumo: ¿qué es y para qué sirve este impuesto?* El Tiempo.
<https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/impoconsumo-que-es-y-para-que-sirve-este-impuesto-740946>
- Fuentes, G. (2018). Curva de Valor, herramienta para diferenciar tu proyecto. *Guillermo Fuentes*. <https://guillermofm.com/curva-de-valor/>
- Gasbarrino. (2023). *MVP: Qué es el producto mínimo viable, cómo hacerlo y ejemplos.* HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/producto-minimo-viable>
- Gómez, C. (2022). *¿Qué es una SAS? 10 ventajas de escogerla como tu tipo de empresa en Colombia.* - Phylo Legal. *Phylo Legal*. <https://phylo.co/blog/ideacion/crear-sas/>
- Gundín, S. (2022). Top 10 tendencias tecnológicas 2023. *AuraQuantic*.
<https://www.auraquantic.com/es/top-tendencias-tecnologicas/>
- Icesi, M. Z. (2021). La compra de productos sustentables aumentó 77% en Colombia. *Marketing Zone Icesi*. <https://www.icesi.edu.co/marketingzone/la-compra-de-productos-sustentables-aumento-77-en-colombia/>
- Juárez, C. (2021). *Rappi Turbo: La aplicación de delivery promete entregas en menos de 10 minutos.* The logistics world. <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/rappi-turbo-la-aplicacion-de-delivery-promete-entregas-en-menos-de-10-minutos/>
- La Nota Económica. (2024). *¿Otra reforma tributaria?* *La Nota Económica*.
<https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/otra-reforma-tributaria/>

- La República. (2023a). *El gran reto económico para 2024*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/especiales/perspectivas-economicas-2024/el-gran-reto-economico-para-2024-3769273>
- La República. (2023b). *Estas son las nuevas proyecciones macroeconómicas de Bbva Research hasta 2025*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/economia/estas-son-las-nuevas-proyecciones-de-bbva-research-para-la-economia-en-2023-y-2024-3762659>
- La República, E. (2022). *Rappi lidera el sector delivery con 44,1% del mercado, y DiDi ya se mete en la pelea*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/rappi-lidera-el-sector-delivery-con-44-1-de-tenencia-en-participacion-de-mercado-3367970>
- La República, E. L. R. (2022). *Conozca las tendencias económicas y políticas que se esperan para 2023*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/especiales/mis-documentos-2022/conozca-las-tendencias-economicas-y-politicas-que-se-esperan-para-el-ano-entrante-3514383>
- MinSalud, ProsperidadSocial, Instituto nacional de salud, Bienestar Familiar, & Universidad Nacional. (2015). Encuesta Nacional de la situación nutricional. *Nota Política*. <https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/nota-politica-ensin-mar11.pdf>
- Navarro, E. (2023). *Las 10 tendencias clave del sector legal (2023)*. Expansion. <https://www.expansion.com/blogs/navarro/2023/09/21/las-10-tendencias-clave-del-sector-legal.html>
- Oviedo Arango, J. D., & Valencia Ramírez, R. (2021). *Salud Mental en Colombia: Un análisis de los efectos de la pandemia*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/ago-2021-nota-estadistica-salud-mental-en-colombia-analisis-efectos-pandemia.pdf>
- Salesforce. (2021). *Marketplace: Qué es, ventajas y para qué sirve*. Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/blog/marketplace-que-es/>
- Sanchez Correa, M. de los Á., & Cabra Ángel, Z. L. (2021). *Análisis de la salud mental en Colombia y la implementación de la política pública nacional de salud mental 2018*. Universidad CES. <https://repository.ces.edu.co/handle/10946/5192>
- Semana. (2023). *Rappi, en el foco de la Dian, por presunta evasión del impuesto al consumo, según denuncia de restauranteros*. Semana.

- <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/rappi-en-el-foco-de-la-dian-por-presunta-evasion-del-impuesto-al-consumo-segun-denuncia-de-restauranteros/202326/>
- Semana. (2024). *Elon Musk reveló la fecha en la que, según él, la inteligencia artificial superará a la humana*. Semana. <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/elon-musk-revelo-la-fecha-en-la-que-segun-el-la-inteligencia-artificial-superara-a-la-humana/202443/>
- Statista. (n.d.). *Latin America: Online food delivery revenue 2020-2027*. Statista. <https://www.statista.com/forecasts/1135315/online-food-delivery-revenue-segment-latin-america>
- Terreros, D. (2022). *¿Qué es un nicho de mercado? Tipos y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/nicho-de-mercado>
- Terreros, D. (2023). *¿Qué es un nicho de mercado? Tipos y ejemplos*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/nicho-de-mercado>
- Vilarrasa, A. (2020). *¿Qué es el meal prep?* Mejor con Salud. <https://mejorconsalud.as.com/meal-prep/>
- Weisheim, R. (2022, September 20). Las 18 principales tendencias en eCommerce que debes conocer en 2023. *Tutoriales Hostinger*. <https://www.hostinger.co/tutoriales/tendencias-ecommerce>