

Universidad del Rosario



D'BlackJack

Trabajo de Grado en Emprendimiento

Carolina Guerrero España y Alejandra Villaveces Spir

Bogotá, D.C

2022

Universidad del Rosario



D'BlackJack

Trabajo de Grado en Emprendimiento

Carolina Guerrero España y Alejandra Villaveces Spir

Ginna Bibiana Figueredo Rodriguez

Centro de emprendimiento

Escuela de Administración, Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2022

Tabla de contenido

Glosario.....	6
Resumen ejecutivo	8
Abstract.....	10
Palabras clave.....	9
Keywords	11
1. Introducción	12
1.1 Sector y actividad económica del emprendimiento	13
2. Objetivos	13
2.1 Objetivo general.....	14
2.2 Objetivo específico	14
3. Alineación de intereses propios o del equipo emprendedor con proyecto de.....	15
emprendimiento.	15
4. Exploración e identificación de la idea de negocio	16
4.1 Descripción de la problemática identificada.....	19
4.2 Justificación del entorno explorado	21
4.3 Mapeo de actores	22
4.4 Hipótesis general del proyecto.....	24
4.5 Validación del problema	25

4.5.1 Datos económicos que sustentan la problemática.....	26
4.5.2 Análisis etnográfico	29
5. Construcción de la propuesta de valor	30
5.1 Arquetipo del cliente.....	32
5.1.1 Validación de usuario de la app	33
5.1.1.1 Ganancias	35
5.1.1.2 Dolores	35
5.2 Mapa de valor	36
5.2.1 Diferencial.....	37
5.2.2 Pertinencia de la solución	38
5.2.3 Pruebas de validación de propuesta de valor	39
6. Construcción de prototipo.....	42
6.1 Conceptualización y definición de prototipo	42
6.2 Plan para la construcción de la solución	43
6.3 Definición del MPV, portafolio de producto y/o servicios, análogos y virtuales prueba e iteración de prototipo	43
6.4 Elaboración pruebas de concepto.....	45
6.5 Aprendizaje pruebas de concepto	46
7. Modelo financiero.....	47
7.1 Definición de precio.....	47

7.2 Estrategia de precio.....	48
7.3 Costeo de producto	48
7.4 Presupuesto y estados financieros para el lanzamiento	49
8. Modelo de negocio 3D.....	52
8.1 Diseño de modelo económico.....	52
8.2 Diseño del modelo social.....	53
9.¿Cómo suscribirte con nosotros?	53
10.Validaciones.....	55
11. Logros	55
12. Metas cualitativas y cuantitativas	55
13.Pasos a seguir.....	56
14.Monetización.....	57
15. Referencias bibliograficas.....	58

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Datos económicos que sustenten la problemática	27
Ilustración 2. Construcción de la propuesta de valor	30
Ilustración 3. Mapa de valor	36
Ilustración 4. Pruebas de validación de propuesta de valor	39
Ilustración 5. Pruebas de validación de propuesta de valor	40
Ilustración 6. Pruebas de validación de propuesta de valor	40
Ilustración 7. Pruebas de validación de propuesta de valor	41
Ilustración 8. Prototipo de la aplicación	44
Ilustración 9. Monetización	57

Lista de tablas

Tabla 1. Mapeo de actores	22
Tabla 2. Construcción de la propuesta de valor	31
Tabla 3. Arquetipo del cliente.....	33
Tabla 4. Presupuesto y estados financieros para el lanzamiento	49

Glosario

- Canal de distribución: es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.
- Comercialización: Cuando el fabricante hace llegar sus productos los usuarios finales, debe asumir todas estas funciones o delegar algunas de ellas o todas en los intermediarios del canal de distribución.
- Portafolio: Un Portafolio, o catálogo o muestrario, es lo que históricamente han confeccionado principalmente artistas y profesionales libres para mostrar lo mejor de su trabajo y experiencias con un promocional.
- Mercados: Está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc.

Resumen ejecutivo

D'BlackJack es un emprendimiento que busca conectar a todos los pequeños productores y emprendedores de cerveza artesanal que existen en las diferentes regiones del país con aquellos consumidores finales de este tipo de bebida que se encuentran en los mercados de las grandes ciudades, a los cuales los productores que buscamos conectar no han podido acceder por dificultades en la elaboración de planes tanto logísticos como comerciales que les permitan incursionar en estos mercados sin depender de las grandes superficies de distribución que cobran comisiones muy altas y aún tienen muchas barreras de entrada con respecto a estos productos locales.

Para lograr conectar al pequeño productor con los mercados y consumidores de las grandes ciudades ofrecemos una App que va a permitirle a los usuarios poder acceder a un portafolio de cervezas artesanales de diferentes sabores y presentaciones.

Con esta App buscamos facilitarle al fabricante ese proceso de idealización y creación de planes de mercadeo, distribución y posicionamiento de su marca, vamos a aumentar la competitividad de los pequeños fabricantes dentro de las plazas más importantes para este tipo de cerveza sin que estos tengan que perder un porcentaje grande por comisiones de ventas. Entre nuestros planes de proyección están buscar y concretar los contratos con algunos productores, lanzar la aplicación, aumentar nuestra base de proveedores, poder iniciar una base sólida de suscriptores, lograr alcanzar un punto de equilibrio y generar la fidelización de nuestros suscriptores pioneros.

Palabras clave

Cerveza artesanal, Mercados, Barreras de entrada, Aplicación, Portafolio, Experiencia de compra, Usuarios, Herramientas tecnológicas, Suscripción, Canales de distribución, Competitividad, Comisiones de ventas, Fees de entrada, Pack de cervezas.

Abstract

D'BlackJack is an enterprise that seeks to connect all the small producers and entrepreneurs of craft beer that exist in the different regions of the country with those final consumers of this type of drink that are in the markets of large cities, to which The producers we seek to connect have not been able to access due to difficulties in the development of both logistical and commercial plans that allow them to enter these markets without depending on the large distribution areas that charge very high commissions and still have many entry barriers with respect to these local products.

In order to connect the small producer with the markets and consumers of the big cities, we offer an app that will allow users to access a portfolio of craft beers of different flavors and presentations.

With this app we seek to facilitate the manufacturer that process of ideation and creation of marketing, distribution and brand positioning plans, we will increase the competitiveness of small manufacturers within the most important places for this type of beer without them having to lose a large percentage for sales commissions. Among our projection plans are to find and finalize contracts with some producers, launch the application, increase our supplier base, be able to start a solid base of subscribers, achieve a balance point and generate the loyalty of our pioneering subscribers.

Keywords

Craft Beer, Markets, Entry Barriers, App, Portfolio, Shopping Experience, Users, Technological Tools, Subscription, Distribution Channels, Competitiveness, Sales, Commissions, Entrance Fees, Pack of Beers.

1. Introducción

D'BlackJack es un emprendimiento que busca conectar a todos los pequeños productores y emprendedores de cerveza artesanal que existen en las diferentes regiones del país con aquellos consumidores finales de este tipo de bebida que se encuentran en los mercados de las grandes ciudades, a los cuales los productores que buscamos conectar no han podido acceder por dificultades en la elaboración de planes tanto logísticos como comerciales que les permitan incursionar en estos mercados sin depender de las grandes superficies de distribución que cobran comisiones muy altas y aún tienen muchas barreras de entrada con respecto a estos productos locales.

Para lograr conectar al pequeño productor con los mercados y consumidores de las grandes ciudades ofrecemos una app que va a permitirle a los usuarios poder acceder a un portafolio de cervezas artesanales de diferentes sabores y presentaciones que no se consiguen en las grandes superficies ni en otro tipo de apps de este tipo ofreciendo una experiencia de compra donde va a poder conocer la historia del fabricante del producto que desea comprar y además conocer de primera mano todo el proceso productivo y los ingredientes que fueron usados para la creación de la bebida que llamó su atención.

Con esta app buscamos facilitarle al fabricante ese proceso de idealización y creación de planes de mercadeo, distribución y posicionamiento de su marca permitiéndole ser parte de todo este proceso pero con asesoría y acompañamiento de un equipo especializado en estas

tareas y adicionalmente ofrecerle un plan de distribución y entrega que le permitirá expandir su negocio y dar a conocer su producto sin necesidad de tener que depender de las negociaciones injustas con aquellos distribuidores de las ciudades grandes.

1.1 Sector y actividad económica del emprendimiento

D'BlackJack es un emprendimiento que hace parte de aquellas empresas que ofrecen una asesoría en la creación de planes de mercadeo, distribución y ventas mediante el uso de herramientas tecnológicas como lo son las apps de telefonía móvil.

Uno de sus fines es ayudar a dar a conocer nuevos emprendimientos cerveceros artesanales colombianos, apoyando a aquellos pequeños fabricantes que tienen dificultades para dar a conocer sus productos y distribuirlos en las grandes ciudades, ofreciendo una experiencia al usuario de la app donde va a poder conocer más acerca de todo lo relacionado con cada fabricante y en general con el mercado de la cerveza artesanal en nuestro país.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Facilitar y apoyar el crecimiento y expansión de aquellos pequeños productores nacionales de cerveza artesanal que tienen dificultades en la elaboración de planes de mercadeo, distribución y acercamiento al consumidor final de los mercados de las grandes ciudades.

2.2 Objetivo específico

Ofrecer un servicio personalizado de calidad en el que cada usuario de la app suscrito tenga la oportunidad de conocer los productos locales que existen actualmente, así como todo lo relacionado con el proceso de fabricación y la historia del fabricante para generar una conexión más directa y personal entre ambos que ayude al posicionamiento y conocimiento de la marca.

Acompañar al fabricante en todo el proceso de ideación y creación de planes de mercadeo y comercialización mediante nuestra app para buscar maximizar las posibilidades de desarrollo y crecimiento de su negocio.

Aumentar la competitividad de los pequeños fabricantes dentro de las plazas más importantes para este tipo de cerveza sin que estos tengan que perder un porcentaje grande por comisiones de ventas, fees de entrada a canales de distribución o simplemente limitarse a ser un fabricante de una marca blanca.

3. Alineación de intereses propios o del equipo emprendedor con proyecto de emprendimiento.

El equipo de este emprendimiento está conformado por Carolina Guerrero España y Alejandra Villaveces, ambas actualmente estudiantes de la carrera de Administración de Negocios Internacionales en la Universidad del Rosario.

Las dos cuentan con un fuerte interés en desarrollar y apoyar los pequeños negocios que existen en el país mediante los conocimientos adquiridos durante su estadía en la universidad mezclado con un gusto hacia los emprendimientos locales y la cerveza artesanal.

Con fuertes habilidades y capacidades de relacionamiento personal y comercial buscan generar un impacto en aquellos pequeños fabricantes que les permita ampliar sus mercados y desarrollar sus negocios sin tener que limitarse por factores relacionados con desconocimientos o dificultades en las tareas de planeación y ejecución de planes de ventas, mercadeo y distribución.

4. Exploración e identificación de la idea de negocio

A lo largo de su carrera profesional y su vida, Alejandra y Carolina han conocido diferentes casos de emprendedores y pequeños empresarios que tienen ideas y modelos de negocio muy buenos, algunos sobre comida, otros sobre dispositivos electrónicos, maquillaje y sobre servicios que se demandan actualmente, pero en la mayoría de los casos por falta de recursos y apoyo no han podido llevarlos a cabo y otros por falta de conocimientos acerca de temas relacionados con planeación y elaboración de estrategias de mercadeo y distribución no han podido desarrollarse y crecer. Por estas razones el equipo de trabajo decidió realizar una pequeña investigación de mercado que estuviera enfocada en conocer a los pequeños productores, empresarios y emprendedores de cerveza artesanal, con el fin de entender la situación en la que se encuentran y las principales barreras que tienen al momento de buscar expandirse en otras ciudades y regiones.

Obteniendo como resultado una percepción positiva acerca de los pequeños productores de cerveza artesanales, quienes cuentan con un talento excepcional y único que los hace muy interesantes para la idea de negocio que planteamos ya que todos manifestaron dificultades a la hora de entrar a nuevos mercados a locales, a pesar de tener productos con cualidades

suficientes para competir con otros productos similares, y desconocimientos acerca de planeación y elaboración de planes que les permitan lograr dicho objetivo.

La idea principal con respecto a los usuarios de la app es que estos paguen una mensualidad por recibir un pack de cervezas que el escoja de nuestro portafolio mientras que para el fabricante es recibir la asesoría en esos aspectos claves del negocio y la oportunidad de estar dentro de nuestro portafolio.

Debilidades:

Recursos limitados para poder montar una red de distribución que nos permita llegar a todos los pequeños productores de cerveza del país y garantizar la entrega al cliente cumpliendo con sus expectativas.

Creación de economías de escala que nos permitan entrar al mercado con precios aún más bajos de los que ya existen para este tipo de servicios para otras categorías del mercado.

Conocimiento limitado acerca de infraestructura digital y manejo de datos para la creación y manejo de la App.

Fortalezas:

Conocimiento del mercado de fabricantes pequeños de cervezas artesanales que existen actualmente.

Capacidad de relacionamiento comercial y de poder de negociación con el fabricante dadas las dificultades que tienen ellos para poder tener una comercialización de sus productos sin tener que depender de grandes superficies de distribución.

Enfoque único en este producto que no tienen nuestros competidores.

Bajo margen de comisión por venta del producto en comparación a las que tienen apps como Rappi al igual que la eliminación de barreras y cobros para la entrada a nuestro portafolio de productos.

Oportunidades:

Crecimiento del mercado de cerveza artesanal en los últimos años.

Consumidor final dispuesto a consumir productos diferentes a los tradicionales, lo que se refleja en la inclusión de cervezas artesanales en las cartas de PUBS y restaurantes, así como la atención que han puesto fabricantes como AbInbev y Bavaria en fabricantes como BBC.

Crecimiento exponencial del uso de apps y canales de E-commerce por parte de los colombianos para la compra de productos de la canasta de alimentos, bebidas etc.

Crecimiento de BBC, como la cervecería artesanal más grande del país, abriendo las puertas del mercado dando a conocer al consumidor lo que es una cerveza artesanal.

Amenazas:

Barreras por parte del consumidor a consumir productos de fabricantes que no han oído nombrar o no conocen.

Mercado de cervezas poco atomizado y dominado por grandes productores nacionales e internacionales con amplios portafolios de marcas y capacidad de inversión.

Exigencias actuales en cuanto a tiempos de entrega por parte de los usuarios de las aplicaciones de delivery.

Las diferentes aplicaciones como Rappi, que ofrecen servicios similares y tienen una red de distribución desarrollada al igual que una infraestructura tecnológica que los soporta, pero que aún no explotan el mercado de pequeños fabricantes de cerveza artesanal dentro del portafolio de productos que tienen en su app.

4.1 Descripción de la problemática identificada

Gracias a la investigación realizada el equipo de trabajo encontró una dificultad generalizada por parte de los pequeños fabricantes para poder comercializar sus productos en las grandes ciudades. Esto debido a que en algunos casos las grandes superficies les cobran fees de entrada muy altos para codificar el producto dentro de sus lineales y góndolas lo que hace difícil para ellos que sea rentable entrar en estos espacios donde se podrían dar a conocer de manera más fácil y rápida.

Igualmente manifestaron desconocimiento acerca de cómo se debe desarrollar un plan de mercadeo que les permita no solo cumplir con dicho objetivo de ampliar su mercado y base de compradores, sino que también se ajuste a sus presupuestos limitados.

Actualmente los consumidores de las grandes ciudades, que son esas plazas donde se encuentra el mayor porcentaje de ventas para este tipo de cerveza, son muy propensos a probar nuevos productos, pero no hay mucha variedad de cervezas artesanales colombianas, principalmente por los factores expuestos anteriormente.

Si a esto se le suma el crecimiento exponencial que han tenido las plataformas de comercio digital durante el último año, los pequeños fabricantes no tienen conocimiento alguno sobre como trabajar con estas herramientas ni tampoco tienen facilidades para entrar a plataformas de comercio digitales tales como Rappi.

Al juntar estos factores que los fabricantes le manifestaron al equipo como las principales dificultades que enfrentan en esa tarea de desarrollarse y crecer, estos encontraron una posibilidad de juntar las herramientas digitales junto con el conocimiento adquirido por sus integrantes en temas de comercialización, mercadeo y ventas que les permita a estos fabricantes no depender de negociación con grandes superficies que pueden llegar a ser injustas o poco beneficiosas para ellos y no tener que destinar grandes cantidades de sus presupuestos para la creación, elaboración y sustento de apps o herramientas de este tipo que hoy en día toman relevancia.

4.2 Justificación del entorno explorado

Partiendo del hecho que el 77% de los hogares colombianos compraron cerveza durante el 2019, según la firma de investigación de mercados Kantar y, que el mercado de cerveza en Colombia durante ese mismo año tuvo ventas por más de 9.1 billones y una producción de más de 22 millones de hectolitros (Portafolio, 2019), de los cuales las cervezas artesanales junto con las cervezas nacionales representaron un 51%, el equipo quiso saber que tantas posibilidades de desarrollo tenían los pequeños fabricantes de cerveza artesanal dentro de este mercado descrito anteriormente, ya que era de previo conocimiento que este sector a nivel mundial cuenta con jugadores muy grandes como AbInbev, quienes manejan un portafolio con muchas marcas y por ende tienen una participación mayoritaria en muchos países incluyendo Colombia con su filial Bavaria, lo que dificulta esa tarea para el pequeño productor.

Con esto en mente la observación y exploración se centró en esos pequeños y medianos emprendedores nacionales que se dedican a hacer cerveza artesanal en cualquier rincón del país. Este enfoque se tomó con el objetivo de ayudar y apoyar a todos esos negocios que tienen un producto con cualidades suficiente para competir en el mercado nacional pero no tienen la capacidad, las facilidades ni el conocimiento para poder estructurar una estrategia holística que les permita expandir y desarrollar sus negocios en las principales ciudades.

4.3 Mapeo de actores

Tabla 1. Mapeo de actores

P R O D U C T O S Y S E R V I C I O S	- Facilidades para el fabricante en: A. Comercialización y posicionamiento de su marca. B. Elaboración de planes y estrategias que permitan cumplir con el punto anterior. C. Incursión en el mundo del comercio digital.	CREADOR DE ALEGRÍAS
		<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la cerveza artesanal de nuevos productores y emprendedores nacionales colombianos. - Eco-friendly, uno de los principales enfoques para el desarrollo de este emprendimiento es el cuidado por el medio ambiente en el proceso de producción - Digitalización - Penetración en el mercado de nuevos competidores cerveceros.
	-Facilidades y beneficios para el usuario de la app: A. Conocimiento del fabricante (su historia) y sus procesos de producción. B. Facilidad para encontrar y adquirir el producto.	ALIVIO DE FRUSTRACIONES
		<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de costos en los procesos de comercialización y planificación. - Alianzas estratégicas que permitan el desarrollo y crecimiento de los pequeños fabricantes. - Relación más directa entre el consumidor final (usuario de la app) y el fabricante de la cerveza que permita eliminar barreras relacionadas con el miedo a no conocer el fabricante y sus procesos. - Acceso y conocimiento de un producto que es parte del patrimonio de la región colombiana.
BENEFICIOS		
<ul style="list-style-type: none"> - BENEFICIO MINIMO: Empezar a recibir porcentajes de ganancia por cada fabricante suscrito a la app y las ventas que se realicen mediante nosotros. - BENEFICIO REQUERIDO: Atraer, adquirir y fidelizar a varios usuarios del app y fabricantes que cumplan con el perfil que buscamos para nuestro negocio. - BENEFICIO DESEADO: Venderles una experiencia única a nuestros usuarios de la app y una asesoría personalizada y efectiva al fabricante. - BENEFICIO QUE SORPRENDE: Que más del 50% de los pequeños fabricantes nacionales se vinculen al negocio y lograr el posicionamiento de sus marcas en las principales ciudades del país. 		

FRUSTRACIONES		T R A B A J O S D E L C L I E N T E
<ul style="list-style-type: none"> - RESULTADOS NEGATIVOS: Negativa por parte de los pequeños fabricantes y dificultades para atraer usuarios de la app. - BARRERAS QUE ENCUENTRO: Prepuestos de los fabricantes. - Precios y asequibilidad de la app y los productos. - RIESGO QUE SE CORRE: Los pequeños productores y emprendedores que apoyamos no satisfagan las necesidades que exige el mercado nacional cervecero con su cerveza artesanal. 	<p>Fabricante: Producir cerveza artesanal nacional con altos estándares de calidad y excelente sabor.</p> <p>Tarea específica: Trabajar de la mano con nosotros en la elaboración de los planes y estrategias permitiéndonos conocer sus negocios.</p> <p>Tarea funcional: Entender las necesidades del mercado y satisfacerlas.</p> <p>Tarea social: Apoyar el crecimiento de sus regiones.</p> <p>Tarea emocional: Lograr que sean recordados por los consumidores al solo pensar en su producto bien sea por las cualidades de este o por su tarea social.</p> <p>Problema para solucionar: Inclusión social de género, cultural, reconocimiento y posicionamiento de marca.</p> <p>Usuario de la app: Tarea específica: Suscribirse a la app.</p> <p>Tarea funcional: Entender las dinámicas y valores agregados de nuestra propuesta.</p> <p>Problema para solucionar: Acceso y conocimiento a estas marcas nacionales.</p>	

Fuente: Elaboración propia

4.4 Hipótesis general del proyecto

Con el desarrollo de esta idea de negocio se espera apoyar el desarrollo y crecimiento de los pequeños fabricantes de cerveza artesanal que existen en nuestro país, dándoles herramientas que les permitan no solo entrar a nuevos mercados mediante herramientas tecnológicas sino apoyándolos en los procesos de elaboración y creación de estrategias comerciales y de distribución que puedan replicar y mantener en el tiempo.

Adicionalmente se espera poder crear un canal de contacto entre el consumidor final y el productor que le permita al primero de estos dos, tener un conocimiento acerca del fabricante, su historia, su labor social y sus procesos productivos que ayuden a crear un vínculo que facilite la fidelización de estos consumidores. Para poder acceder a ellos se utilizará una herramienta tecnológica que permita satisfacer sus necesidades actuales y garantizar mediante este cierto grado de personalización de la experiencia de uso que este tenga junto con un servicio al cliente que logre cumplir y sobrepasar los estándares actuales.

Inspirar, apoyar y facilitar el desarrollo de emprendimientos y negocios locales es la tarea y función que el equipo identifica como más importante dentro de esta tarea.

4.5 Validación del problema

El equipo de trabajo realizó entrevistas a tres pequeños fabricantes de cerveza artesanal que se encuentran ubicado en municipios cercanos a Bogotá para poder validar el problema descrito anteriormente. Los resultados fueron muy similares ya que los tres fabricantes manifestaron en las entrevistas haber intentado acceder al mercado de cerveza artesanal en Bogotá mediante la codificación de sus productos en las grandes cadenas, pero se habían encontrado con un proceso de negociación muy complicado donde se les exigía el pago de un fee de entrada que superaba en promedio los 50 millones de pesos y adicionalmente un porcentaje sobre las ventas que oscilaba entre el dos y el cinco por ciento.

Dichas negociaciones no llegaron a ningún termino por la negativa de las grandes superficies de buscar opciones más viables para el fabricante en cuanto a esos precios y políticas, por lo cual los tres decidieron buscar nuevas alternativas.

Dentro de las alternativas uno de ellos nos manifestó que hizo todo el proceso para entrar en una aplicación de delivery pero nunca le dieron una respuesta sobre el resultado, manifestando que creía que no tenían interés alguno en que su producto entrara en el portafolio que ellos manejaban por lo cual trato de entender cómo sería crear un sitio de comercio digital propio pero por costos decidió no hacerlo ya que no era viable para él a pesar que consideraba clave poder entrar en este tipo de comercio.

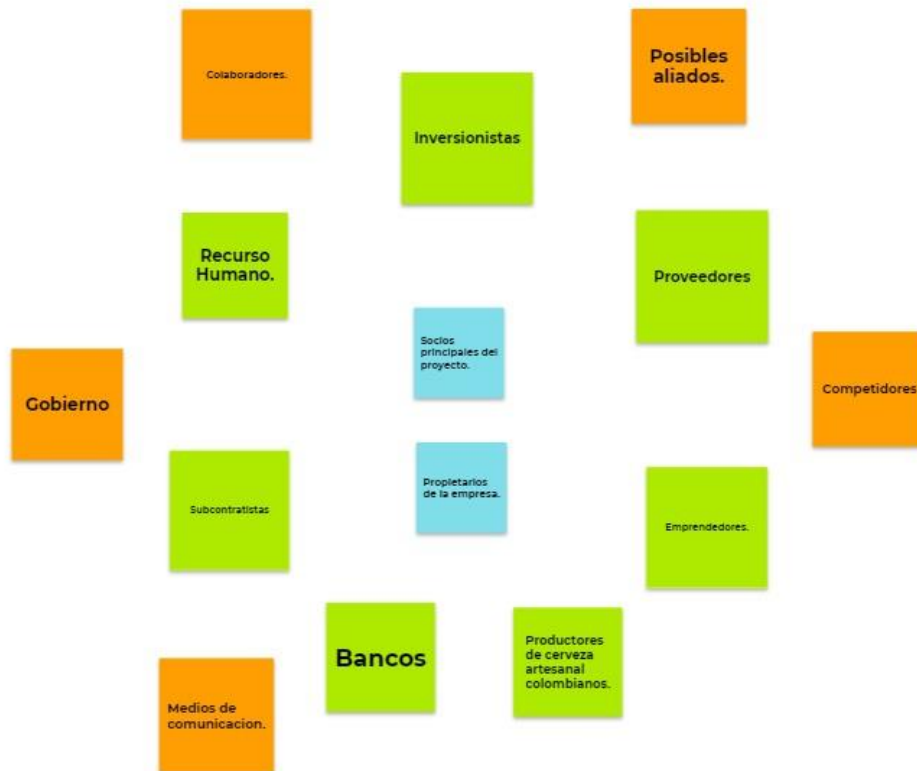
Otro punto que el equipo encontró a la hora de hacer estas entrevistas fue un caso de un fabricante cuyo negocio era un tema familiar, que había comenzado con su abuelo y él había heredado de su padre, donde de generación en generación se habían transmitido todos esos conocimientos del proceso de elaboración de la cerveza y cada uno en su momento lo había ido estandarizando y de alguna forma industrializando, sin perder claramente la esencia artesanal de la cerveza, pero nunca había recibido una formación en temas de comercialización ni mercadeo, en palabras de el “vendía casi por inercia”.

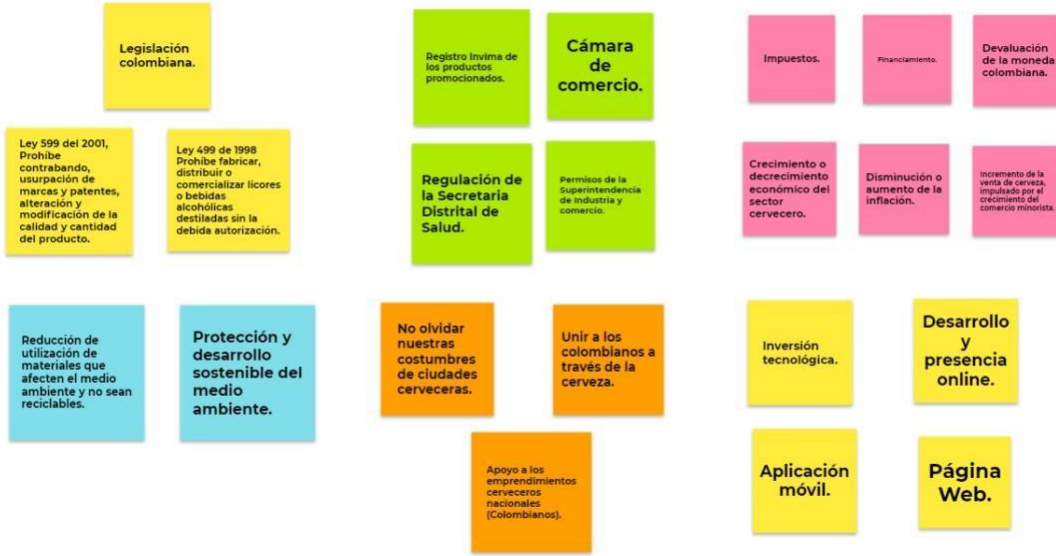
Si eso se le suma la dificultad que tenía para encontrar apoyo en estas tareas, donde no se le cobrara excesivas tarifas, pues era una barrera que él consideraba como la más grande para poder seguir desarrollando su negocio, ya que sin eso sabía que no tenía opción de que su cerveza llegara a nuevos mercados y seguiría siendo un tema muy local.

4.5.1 Datos económicos que sustenten la problemática

Durante los Boot camps, el equipo desarrollo los siguientes análisis de pestel y stakeholder map para poder sustentar la problemática junto con los datos expuestos en el numeral 4.2.

Ilustración 1. Datos económicos que sustentan la problemática







Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Análisis etnográfico

A esos mismos tres fabricantes que se les realizó una entrevista para la validación del problema también se les hicieron preguntas que le permitieran al equipo de trabajo poder conocer e identificar esos dolores que los aquejaban.

Principalmente se encontró que tenían muchas dificultades y barreras a la hora de salir a comercializar su producto en las grandes ciudades, en poder acceder a herramientas digitales y en encontrar apoyo para la elaboración de planes de mercadeo y ventas, como se explicó más a profundidad en el numeral 4.5, razones que no les permiten que sus negocios crezcan.

Se evidenció que en los temas de negociaciones con cadenas el principal problema se basaba en el poco poder de negociación y también en el desconocimiento en algunos casos de cómo se deben llevar dichas reuniones, por falta de experiencia se proponían cambios que no estaban alineados con el modelo de negocio de esos distribuidores y adicionalmente se llegaba en varios casos sin saber realmente que era lo que se quería o se podía lograr.

Adicional en el tema de las herramientas digitales quedó muy marcado un descontento de los fabricantes frente a la actitud de las empresas de delivery frente a la posibilidad de incluir sus productos y barreras de tipo económico y de conocimiento para intentar desarrollar un comercio digital propio.

Sobre el punto del apoyo en temas de planeación estratégica el principal problema que marcaron los fabricantes era el poco conocimiento que tenían en esos temas y las tarifas que les llegaban a cobrar agencias por simplemente hacer un plan, pero no acompañarlos en su implementación.

5. Construcción de la propuesta de valor

Ilustración 2. Construcción de la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Construcción de la propuesta de valor

Procesos y actividades	Materiales e insumos	Proveedores
Creación de una página web	Internet y dominio	Go Daddy
Búsqueda de proveedores de cervezas artesanales en los diferentes rincones de Colombia	Redes sociales e investigación en internet	Pequeñas empresas productoras de cervezas

Búsqueda de productos para el regalo sorpresa	Emprendimientos de posibles productos que	Investigar entre los emprendimientos de mis compañeros que productos
	acompañen nuestra caja de cervezas	podrían ser un buen acompañamiento para las cervezas.
Creación del empaque	Papel y/o cartón	Papelerías
Creación de volantes publicitarios	Papel y diseño en Canva	Papelerías

Fuente: Elaboración propia

5.1 Arquetipo del cliente

Los clientes de D´BlackJack serán empresas o personas naturales que se dediquen principalmente a la producción cervecera artesanal, emprendedores colombianos y que tengan un impacto en sus comunidades generando empleos o aportando en alguna medida con temas de responsabilidad social empresarial.

Adicionalmente el usuario de la app debería ser una persona entre 20 y 40 años principalmente que consuman cerveza artesanal de manera frecuente o ya hayan tenido

algún tipo de acercamiento con el producto, que sean personas abiertas al cambio y a probar cosas nuevas con un alto sentido de pertenencia por los productos nacionales y que busquen siempre apoyar empresas que tengan un impacto positivo en la sociedad.

Tabla 3. Arquetipo del cliente

Lo que lo hace feliz	Identificar nuevos sabores y aromas, disfrutando de una bebida nueva en la comodidad de tu hogar, con tus amigos y/o familia.	Dirigiendote a la pagina web y leyendo sobre nuestra suscripción	Ve: un entorno agradable para compartir con amigos teniendo en cuenta la oferta del mercado, piensa y siente: lo que realmente le importa, principales preocupaciones, inquietudes y aspiraciones, oye: lo que dicen los amigos o familia y las personas influyentes, dice y hace: aspecto y comportamiento hacia los demás.
Lo que lo hace triste	identificar sabores que no sean de su agrado en alguna de las cervezas artesanales.	Pagando mensualmente y esperando tu paquete en casa	La acción de compra se lleva a cabo en el momento donde entiendes y conoces de la suscripción, teniendo mucho sentido el mercadeo que se lleve a cabo por parte de la empresa, asociándolo a cualquier cliente que compra por placer y sin remordimientos, con el fin de probar nuevos sabores.
		El consumidor haciendo los pagos mensuales	Personas que piensan en el bienestar y salud de su organismo y que quieren evitar enfermedades a futuro.

Fuente: Elaboración propia

5.1.1 Validación de usuario de la aplicación

Para la validación del usuario de la app, que vendría siendo el consumidor final que pague por recibir la cerveza en su hogar, se buscaron perfiles de personas de diferentes edades entre los 20 y 35 años que consumieran cerveza artesanal y adicionalmente conocieran alguna app que les permitiera recibir un producto sin salir de su casa realizando más de 12 entrevistas.

La primera entrevista se la realizamos a un joven bogotano de 23 años, quien nos manifestó ser un consumidor recurrente de este tipo de cerveza desde hace dos años pero que estaba empezando a sentir que ya no tenía ninguna motivación para consumir cerveza artesanal ya que no había nuevas marcas ni sabores en el mercado y que siempre que salía conseguía las mismas tres o cuatro variedades y en este punto no le llamaban más la atención.

Al preguntarle que si sabía o había intentado buscar nuevas cervezas artesanales nos dijo que realmente no era fácil, ya que todo lo que encontraba requería viajar a la zona donde la producía y parecía ser más como una atracción turística que nunca iba a poder conseguir en su ciudad, lo cual lo desanimaba un poco ya que al final si la probaba y le gustaba volver a consumirla iba a ser muy complicado por lo cual si le interesaría una opción como la que se plantea en este emprendimiento.

La segunda entrevista se le realizo a un hombre de 33 años de Medellín quien muy en línea con el primer entrevistado nos dijo que la principal barrera era la falta de variedad en cervezas artesanales, que se había aburrido de las mismas tres que ya había consumido, pero adicional nos dijo que para el consumo de cerveza artesanal era un tema de apoyo a lo local, de responsabilidad con su gente y que era importante a la hora de comprar este tipo de cerveza ya que si sabía y conocía la historia detrás del producto pues se sentía mucho más atraído a comprarla aunque fuera difícil que esa compra fuera recurrente ya que estas interacciones solo se daban cuando se iba a visitar al productor directamente y se conocía su historia y labor a fondo. Los resultados de las otras entrevistas fueron muy similares por lo

cual se tomaron estas dos como referencias teniendo en cuenta que pertenecen a dos grupos de usuarios con edades diferentes y de diferentes ciudades.

5.1.1.1 *Ganancias*

Las ganancias que va a tener nuestro usuario de la app que es el que va a recibir nuestro servicio es la posibilidad de adquirir una suscripción que le va a permitir la entrega de una variedad de cervezas artesanales cada mes con el plus de que estas pueden ser de diferentes productores por ende con sabores poco similares lo cual va a crear en el cliente una experiencia jamás antes vivida y para los verdaderos amantes de este producto va a ser un placer indescriptible el que van a sentir en su paladar a la hora de probar. Estas serán provenientes de cualquier rincón de país y lo más seguro es que nunca hayan sido vistas ni probadas anteriormente en las ciudades más grandes como Bogotá, Cali y Medellín.

5.1.1.2 *Dolores*

Para el caso de los fabricantes de cerveza artesanal los dolores principales, que se describen a fondo en el numeral 4.5.2, son:

Dificultades en las negociaciones para entrar en superficies de distribución en las grandes ciudades.

Falta de interés por las apps actuales de delivery en incluir sus productos dentro de los portafolios que manejan.

Desconocimiento en temas de planeación y los altos costos de aquellas empresas que les ofrecen algún tipo de asesoría, la cual termina siendo muy superficial e incompleta.

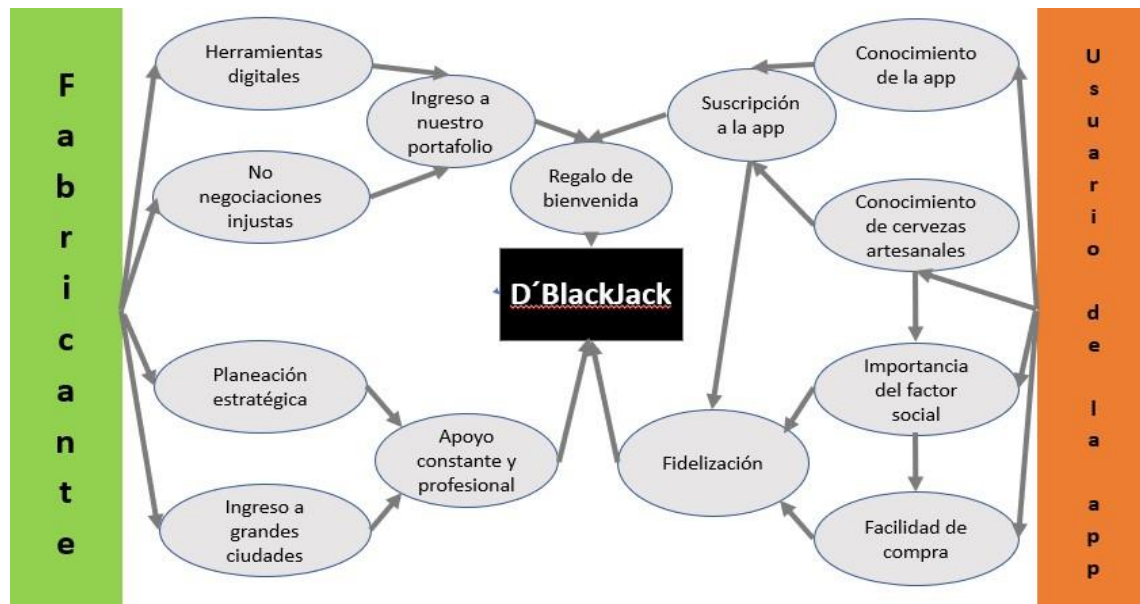
Para el caso de los usuarios de la aplicación los dolores principales, que se describen a fondo en el numeral 5.1.1, son:

Poca variedad de cervezas artesanales que hacen que de alguna manera se aburran de pedir cervezas de este tipo.

Dificultad para encontrar cervezas artesanales nacionales y poder comprarlas fácilmente sin tener que viajar a las regiones donde las fabrican.

5.2 Mapa de valor

Ilustración 3. Mapa de valor



Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Diferencial

El motivo o razón del porque este proyecto es único y se diferencia de alguna manera de la competencia en el mercado es por el hecho de que nos estamos enfocando en investigar cuales son realmente las zonas menos exploradas y visitadas del país, donde tal vez existen muchos productores y emprendedores dedicados a hacer cervezas artesanales y no tienen la capacidad ni el conocimiento para publicitar su emprendimiento y así hacer que personas de diferentes ciudades conozcan su producto y de alguna manera se forme una cadena donde poco a poco se den a conocer estos productos de calidad.

Adicional ofrecemos una oportunidad para el usuario del app de acceder a esos productos que están buscando sin tener que viajar a regiones del país lejanas, en la que puedan recibir frecuentemente los productos y conocer de primera mano la historia y labor de productor con las facilidades y comodidades que ofrece un app de este tipo.

5.2.2 Pertinencia de la solución

La pertinencia del emprendimiento se basa en dos puntos principalmente. El primero es el crecimiento del consumo de cerveza que se viene dando en el país y el crecimiento de la cerveza artesanal dentro de este rubro, lo que se ve reflejado en la cantidad de emprendimientos y pequeños productores que han aparecido en el último año en Colombia. Dicho crecimiento trae consigo una oportunidad que, si la vemos en términos financieros, se traduce en nuevos negocios en busca de una ruta de desarrollo que les permita crecer ofreciéndoles no solo una guía en cuanto al camino que deben tomar sino facilidades para poder hacerlo sin tener que incurrir en gastos desproporcionados para ellos.

En el ámbito social es una oportunidad para fortalecer y apoyar los emprendimientos locales que es una de las metas que por ejemplo se han trazado ya varios gobiernos con apoyos tributarios y creación de programas de fomento para nuevos negocios, además de poder apoyar a las comunidades que se ven beneficiadas por estos negocios y sus actividad no solo económicas y comerciales sino también de responsabilidad social.

Si lo vemos desde el punto de vista del usuario que se plantea del app que se quiere crear la pertinencia está en poder solucionar ese dolor que tiene de sentir que ya no hay variedad de cervezas que lo incentiven a consumir este producto y adicional explotar ese boom que ha tenido el comercio digital pero juntándolo con un tema de responsabilidad social que estuvo presente en las validaciones hechas, permitiendo que se cree una relación directa entre el usuario y el fabricante.

5.2.3 Pruebas de validación de propuesta de valor

Para validar la propuesta de valor, que se resume en recibir cervezas artesanales en la comodidad de su casa, realizamos por medio de la herramienta de Google Forms 700 encuestas, de las cuales recibimos 400 respuestas de personas que se encontraban dentro del arquetipo del usuario de la app, y 15 entrevistas virtuales a fabricantes de cerveza artesanal que logramos contactar gracias a un conocido del medio.

Los resultados más relevantes de las encuestas aplicadas se resumen en los siguientes gráficos:

Ilustración 4. Pruebas de validación de propuesta de valor

¿Le parece atractivo pagar para recibir cervezas artesanales de diferentes regiones sin salir de su casa?

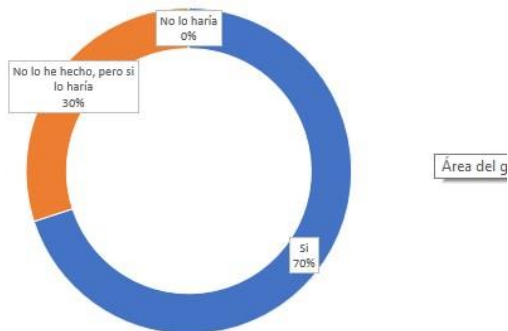


El 65%, aproximadamente 260 personas, manifestaron sentir interés con la propuesta de valor del proyecto mientras que solo el 10%, 40 personas manifestaron no sentir interés alguno.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5. Pruebas de validación de propuesta de valor

¿Comprar cervezas por medio de apps le parece atractivo?

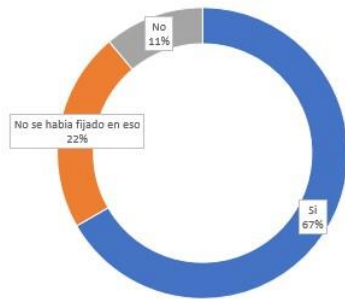


El 70%, aproximadamente 280 personas, manifestaron que ya han comprado cerveza por estas apps de comercio digital y que volverían a hacerlo.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6. Pruebas de validación de propuesta de valor

¿Cree que el portafolio de cervezas artesanales que hay en su ciudad ya no le llama la atención?

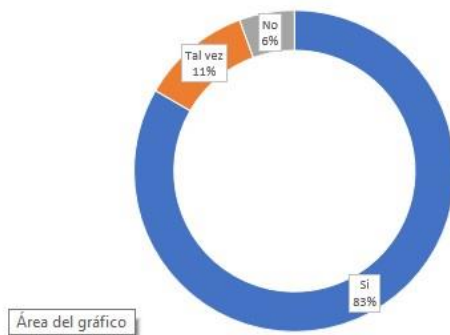


El 67%, aproximadamente 268 personas, manifestaron que el portafolio de cervezas que encuentra ya no le llama la atención.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7. Pruebas de validación de propuesta de valor

¿Qué tan abierto está a probar una nueva cerveza artesanal de un fabricante pequeño en otra región?



El 83%, aproximadamente 332 personas, manifestaron estar dispuestos a probar una cerveza artesanal proveniente de un fabricante pequeño de otra región del

país.

Fuente: Elaboración propia

6. Construcción de prototipo

En esta fase se construyó un prototipo de cómo sería la interfaz de la app con la que interactuarían los usuarios de las grandes ciudades que se vinculen a este servicio, para esto se utilizó la herramienta Wix.com

6.1 Conceptualización y definición de prototipo

En la fase de conceptualización se realizó una primera tarea de ideación con el equipo de trabajo, donde se cotejaron las respuestas que recibimos en las encuestas acerca de cuáles serían esos puntos clave para que el usuario se sintiera cómodo interactuando con la app.

Los puntos clave encontrados fueron:

Fácil entendimiento de las dinámicas de uso.

Interfaz visualmente sencilla pero agradable.

Servicio al cliente dentro de la app.

Encontrar rápido lo que busco.

Con esto en mente se definió un prototipo que reuniera esas características buscando mantener la esencia simple, pero con un estilo elegante y moderno.

6.2 Plan para la construcción de la solución

Se estableció un tiempo de dos semanas para la construcción de la solución en el cual se probaron diferentes plataformas que permitieran crear un modelo de este tipo y que además cumplieran con un proceso fácil y sencillo de creación pensando en poder salir a campo a testar con los posibles usuarios y hacer modificaciones.

6.3 Definición del MPV, portafolio de producto y/o servicios, análogos y virtuales prueba e iteración de prototipo

Para definir cual debía ser el MPV, el equipo hizo una visita a campo donde se visitaron cervecerías, PUBS y grandes superficies de distribución en Bogotá para validar la cantidad de cervezas artesanales que ofrecían en cada uno y las variedades, para posteriormente poder

comunicarse con los fabricantes entrevistados previamente para buscar tener un portafolio más variado y amplió que cumpliera con el objetivo planteado de ser realmente un centro donde se encontraran casi todas las cervezas artesanales, por lo cual se decidió iniciar con un portafolio de 15 variedades, dándole a cada fabricante la opción de incluir la variedad que el considerara más fuerte dentro de su empresa.

Después de varias pruebas con herramientas de creación de modelos se decidió usar wix.com porque cumplía con las características que buscaban para esta etapa del proyecto, obteniendo como primer resultado el siguiente prototipo, donde al dar click en las imágenes se desplegaba una venta que permitía interactuar más con ese ítem escogido.

Ilustración 8. Prototipo de la aplicación



Fuente: Elaboración propia

6.4 Elaboración pruebas de concepto

Para las pruebas del concepto en primera instancia se buscaron familiares y conocidos que dieran una primera impresión para buscar hacer pequeños ajustes antes de hacer la validación con el posible usuario. En esta etapa salieron ajustes sobre temas más que todo estético, cambiando colores, frases y la disposición de los diálogos que se mostraban.

Una vez se realizaron dichos ajustes se realizó la prueba con aquellas personas que habían respondido la encuesta donde se les compartió el link de la app creada en Wix.com

para que ellos pudieran navegar y posteriormente llenar un formato con sus comentarios donde se recibieron unos 115 formatos diligenciados.

6.5 Aprendizaje pruebas de concepto

Los principales aprendizajes en esta etapa fueron los siguientes:

La interfaz era agradable a la vista y fácil de entender, ya que no tenía demasiados ítem y al dar click sobre alguno se desplegaba un dialogo con especificaciones más profundas.

Los 15 productos que se incluyeron en un principio no los conocían y llamaron la atención del usuario.

Surgieron dudas específicas con la logística ya que no había un espacio donde se tocará únicamente este punto, por lo cual se ajustó esa parte incluyendo una zona específica donde se hablará de esto.

Las personas consideraron que el precio era justo y se acomodaba al mercado.

7. Modelo financiero

7.1 Definición de precio

La definición del precio por paquete se estableció promediando el precio por tipo de variedad que tuviera un proceso de producción similar y una cantidad similar de ingredientes, cotejando los precios de producción que nos dieron los fabricantes para determinar en conjunto que el precio al que se le debía vender cada cerveza al usuario del app en un principio no debía estar por encima de los 2800 pesos, de los cuales el 5% se quedaba en nuestro negocio por comisión de venta, para que fuera competitivo con el precio que se ofrecía en las grandes cadenas que oscilaba entre los 3000 y 3200 por unidad.

Esta definición del precio se basó en un estudio previo del mercado que realizó el equipo y el conocimiento de los fabricantes y sus estudios anteriores.

Para la definición del precio por suscripción se usaron datos del mercado donde en promedio cada hogar consumió durante el 2019 en promedio 40 cervezas (La República, 2019) y estos se cruzaron con los precios por unidad, para buscar que el gasto fuera muy similar al que se debía tener si se iba a una tienda a comprarlo, por lo cual se estableció que mensualmente debería costar unos 112 mil pesos la suscripción, pero para manejar temas de relacionamiento comercial, el equipo decidió tener planes de un mes, tres y 6 meses en un inicio, con un precio de 112 mil para el del mes, el de tres un valor de 315 mil pesos y 606 mil.

7.2 Estrategia de precio

La estrategia de precio se basaba en ofrecer el mismo costo de comprar por nuestra app que en la tienda para hacer aún más llamativo el uso de la app teniendo en cuenta no solo el valor agregado de nuestros productos sino de la experiencia de compra.

7.3 Costeo de producto

- $\text{COSTO DE PRODUCCIÓN} = \text{MANO DE OBRA DIRECTA} + \text{MATERIA PRIMA} + \text{COSTOS INDIRECTOS}$
- $\text{COSTOS DE PRODUCCIÓN} = \$1.479.684 + \$5.500.000 + \800.000
- $\text{COSTOS DE PRODUCCIÓN} = \$7.779.684$
- $\text{COSTO UNITARIO} = \text{COSTO DE PRODUCCIÓN} / \# \text{ UNIDADES PRODUCIDAS}$
- $\text{COSTO UNITARIO} = \$7.779.689 / \$1.598$

- COSTO UNITARIO = \$4.868 c/u

7.4 Presupuesto y estados financieros para el lanzamiento

Tabla 4. Presupuesto y estados financieros para el lanzamiento

	Enero
FLUJO DE CAJA	1
Ingresos	17.876.934
-Cartera Mes	
+Cartera recuperada	0
Total Ingresos	17.876.934
Materiales/inventarios	5.590.000
Mano de obra (incluyendo prestaciones)	1.479.684
Costos indirectos de fabricación	800.000
Gastos Administrativos y Operacionales	970.000
Total Egresos Operativos	8.839.684
FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO	9.037.250
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)	1.027.924
Ingresos No operacionales	0
Total Egreso no Operacional	1.027.924
CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL	8.009.326
Aportes socios	0
Créditos obtenidos	0

<i>Subtotal ingresos financieros</i>	0
Inversiones Financieras	0
Desinversiones Financieras	0
<i>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</i>	0
Intereses	0
Capital	0
<u><i>Total Egresos Financieros</i></u>	0
Caja del periodo	8.009.326
Caja inicial	0
<i>Caja neta acumulada</i>	8.009.326
	0
Impuesto a la renta 32%	2.562.984
<u><i>Total Impuestos</i></u>	2.562.984
<i>Caja del periodo después de Impuestos</i>	5.446.342
<i>Caja inicial</i>	0
<i>Caja neta acumulada después de impuestos</i>	5.446.342

Fuente: Elaboración propia

8. Modelo de negocio 3D

8.1 Diseño de modelo económico

El modelo económico de nuestro emprendimiento se basa principalmente en la implementación de una nueva idea que busca apoyar e impulsar pequeños negocios y emprendimientos enfocados a actividades cerveceras, como se ha mencionado en diferentes oportunidades D´BlackJack quiere combinar la experiencia de nuestros suscriptores con la experiencia de los consumidores de nuestros suscriptores, dando a conocer diferentes alternativas tanto de membrecías para nuestro público objetivo como diferentes tipos de productos y procesos para los clientes de nuestro público objetivo.

El modelo de negocio inicial con el que nos interesa penetrar el mercado es con la suscripción online del app, pero a mediano y a largo plazo tenemos como meta alcanzar otras alternativas de negocio, pero con la esencia del inicio, expandiendo las alternativas empresariales y abarcando no solo el sector cervecero si no también el sector coctelero, llevando nuestra propuesta a un nivel diferente y que sea una experiencia única para cada uno de nuestros clientes.

8.2 Diseño del modelo social

D´BlackJack, a nivel social busca trabajar e implementar un segmento considerable de la población por el momento de Bogotá y a un corto plazo expandirnos a las principales ciudades de Colombia como lo son Medellín y la zona costera entre otras, además de ofrecer nuestro servicio queremos seguir alimentando y aportando a la cultura cervecera, generando oportunidades de mejora, aumento en los índices de empleo y productividad, que el enfoque sea la sostenibilidad y desarrollo.

9. ¿Cómo suscribirte con nosotros?

1. Descargar la aplicación (disponible para IOS y Android)
2. Crea tu cuenta (Introduce todos tus datos personales)
3. Conoce nuestro portafolio: podrás explorar todos los productos que tendremos para ofrecerte mensualmente, donde deberás escoger 4 cervezas artesanales, de la misma o variadas.
4. Selecciona las cuatro cervezas de tu preferencia: deberás escoger obligatoriamente cuatro cervezas ya que este número es que el incluye el valor de la suscripción

5. Selecciona tu snack favorito: publicaremos mensualmente nuevas opciones, nutritivas, saludables y dulces.
6. Realiza el pago: ofreceremos diferentes métodos de pago, como pasarelas de pago, transferencia bancaria. Consignación
7. Recibirás tu factura al correo: después de las próximas 24/48 horas recibirás un correo con tu verificación de pago.
8. Espera en la comodidad de tu casa: El resto déjanoslo a nosotros, nos encargaremos de hacerte llegar a la puerta de tu casa el Box con las 4 cervezas que hayas escogido junto al Snack y la historia de elaboración de cada una de las cervezas
9. Recibirás una pequeña encuesta en tu correo electrónico con 3 preguntas, las cuales nos ayudaran a mejorar cada día, también podrás entrar a nuestra App y dejar una breve reseña la que leeremos con mucho amor
10. Ayúdanos a crecer: Cuéntale a por lo menos 2 amigos o conocidos, sobre tu experiencia, de esta manera estarás apoyando a nuestro emprendimiento y a los productores de cerveza artesanal de nuestro país
11. Nuestro precio: 33.000\$ mensuales: cuatro cervezas, un snack y el envío hasta la puerta de tu casa.

10. Validaciones

- Clientes dispuestos a descargar la aplicación y a suscribirse
- Comprobamos por medio de catas y encuestas que los usuarios no toman diferentes marcas porque no conocen de ellas.
- Comprobamos que los usuarios están dispuestos a probar nuevos sabores y a conocer nuevas marcas y experiencias.

11. Logros

- Contacto directo con proveedores, después de una búsqueda e investigación por parte del equipo.
- Creación del prototipo de la aplicación, utilizando la página web Glideapp.
-

12. Metas cualitativas y cuantitativas

- Incrementar el conocimiento de la marca
- Motivar a los usuarios a interactuar con la aplicación y sus productos
- Impulsar la imagen para así aumentar la credibilidad y la confianza

- Conseguir suscriptores y generar fidelización logrando la recompra mes a mes al final de este año
- Lograr obtener 500 suscriptores y aumentar los ingresos en un 10% cada año.
- Minimización de costos comprando de la manera más económica posible y vendiendo a precio razonable por debajo de la competencia para generar ventaja.
- Potenciar el alcance, publicando regularmente y creando publicaciones irresistibles para asegurar visibilidad.

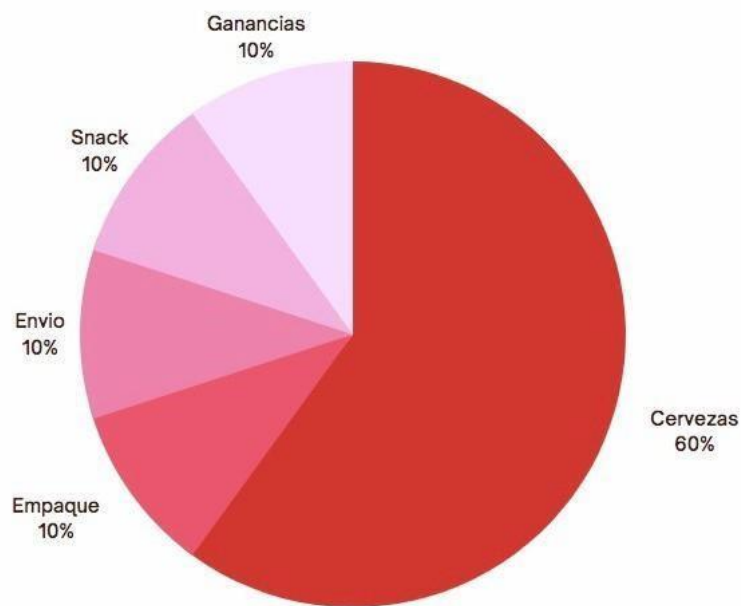
13.Pasos a seguir

1. Concretar los contratos ya negociados con algunos productores, los cuales hemos contactados estos últimos meses.
2. Generar una base de por lo menos diez suscriptores para el día del lanzamiento de la aplicación.
3. Lanzamiento de la aplicación anunciándolo en redes sociales.
4. Lograr alcanzar un punto de equilibrio una vez iniciadas las suscripciones.
5. Aumentar la base de proveedores
6. Fidelización de suscriptores y generación de experiencia de compra.

14.Monetización

Este fue el porcentaje que le dimos a cada ítem que necesitamos invertir para poder generar un ingreso

Ilustración 9. Monetización



Fuente: Elaboración propia

15. Referencias bibliográficas

Cámara de comercio de Bogotá. (2021). códigos CIU. Recuperado el 17 de noviembre del 2021, descripción CIU: <https://linea.ccb.org.co/descripcionciu/>

Gómez, A. (2010). Canales de distribución. *Cali: Universidad ICESI*.

Pitarch, A., Monferrer, J., & Álvarez, A. (2005). El portafolio electrónico, un instrumento integrador en el aprendizaje de lenguas a distancia. *CEDI*.

Rappi. (2021). Recuperado el 17 de noviembre del 2021, <https://www.rappi.com.co/>

Stern, L. W. (1998). *Canales de comercialización*. Pearson educación.

Thompson, I. (2005). La segmentación del mercado. *Promonegocios. net*, 2-5.