



Be-Chef

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento 3

Autor:

Matthew Berthier Ruiz

Bogotá, D.C.

2024



Be-Chef

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento 3

Autor:

Matthew Berthier Ruiz

Tutor

Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez

Marketing y negocios digitales

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	9
Resumen	11
Palabras clave	12
Abstract	13
Keywords.....	14
1. Introducción.....	15
1.1 Justificación	15
1.2 Objetivo de investigación	16
1.3 Objetivo general	16
1.4 Objetivos específicos	17
2. Antecedentes.....	17
2.1 Perfil de la empresa	17
2.2 Portafolio de productos y/o servicios	18
2.3 Mercado Actual.....	21
2.4 Mercado	22
2.5 Modelo de Negocio	25
3. Deck de inversión del emprendimiento.....	27
3.1 Logo, slogan y elementos marcarios de la empresa	27
3.2 Cuantificación del problema del emprendimiento	29
3.3 Hoja de ruta del emprendimiento. Principales hitos.....	34
3.4 Análisis económico.	36
3.5 Descripción del equipo	39
3.6 Cantidad de capital requerida para crecer	41

4.	Descripción del plan de crecimiento a largo plazo	42
4.1	Escenarios de crecimiento para el emprendimiento	46
4.2	Riesgos y alternativas para el crecimiento.....	46
5.	Aprendizajes	49
6.	Conclusiones.....	49
7.	Referencias Bibliográficas	53

Lista de Figuras

Figura 1 Sandwich Simple	19
Figura 2 Plato pasta con carne	20
Figura 3 Ruta de Precios	20
Figura 4 Líderes del mercado de delivery en Colombia	23
Figura 5 Business Model canvas de Be-Chef	27
Figura 6 Logo	28
Figura 7 Fundamentos y base de marca (branding)	28
Figura 8 Industria del Food Service de Colombia en cifras	31
Figura 9 Income in the Latin American online food delivery sector	33
Figura 10 Objetivos y Planes de acción	36
Figura 11 Prórnostico de ventas	37
Figura 12 Equipo Caseritos	40
Figura 13 Certificado de higiene y manipulación de alimentos	51

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 Objetivo de investigación

Evaluar la oportunidad de maduración y expansión del modelo de negocio, que permita la intermediación entre cocineros y consumidores de platos de comida hechos en casa.

1.3 Objetivo general

Desarrollar una maduración del modelo de negocio en donde se permita evaluar la viabilidad de continuar o no con el proyecto.

1.4 Objetivos específicos

1. Determinar la viabilidad y el potencial de escalabilidad del modelo de negocio del emprendimiento.
2. Conocer la relevancia del modelo de negocio en el mercado colombiano.
3. Obtención por parte del fundador del certificado de higiene y manipulación de alimentos.

2. Antecedentes

2.1 Perfil de la empresa

Caseritos (nuevo nombre del emprendimiento después de un estudio de mercado) es una empresa colombiana en el sector foodtech, que hace un año con una inversión inicial de 5 millones de pesos inició la creación de una red social por medio de Instagram, que permitiera la intermediación entre cocineros y personas hambrientas con falta de tiempo para cocinar. Hoy en día, la empresa cuenta con 5 cocineras bogotanas que residen al norte de la ciudad, contando con ventas totales a hoy en día de 603 platos vendidos (finales de octubre del 2024) alcanzando un promedio mensual de \$500,000 pesos colombianos en ingresos. Hay que aclarar que la empresa únicamente se encuentra trabajando en la zona norte de Bogotá, debido a la localización de residencia de las cocineras. El modelo de negocio se encuentra en una fase de maduración en el cual busca ampliar su portafolio, en busca de más cocineros y generando una mayor cantidad de

clientes por medio de la ampliación de su portafolio, word of mouth y la venta directa. Caseritos se encarga de apoyar a los cocineros en toda la parte de comercialización, publicidad y marketing, mientras que le ofrece una oferta saludable, local, casera y diversa de platos de comida a sus consumidores. La comercialización de los distintos platos de comida de las cocineras se ha llevado a cabo gracias a una red de contactos a nivel nacional, a la vez que la utilización de la red social Instagram, donde se encuentra el perfil principal de la compañía y se explica su modelo de negocio. Adicionalmente, la empresa realiza la venta directa a través de la sede norte de la universidad del Rosario y conjuntos residenciales, ubicados alrededor de las cocineras, en donde los platos de comida son llevados ya elaborados para la comercialización de estos.

2.2 Portafolio de productos y/o servicios

El portafolio se compone de diversos platos de comida, los cuales son seleccionados y elaborados por los cocineros, únicamente se comercializan en la actualidad platos de comida para el almuerzo, los cuales son entregados entre las 12:00 pm y las 2:00 pm, son elaborados el mismo día para preservar la frescura del producto final. El precio es puesto por el cocinero bajo unos estándares competitivos y teniendo en cuenta de que Caseritos le agregara un 15% adicional al precio determinado por comisión de venta, el rango de precios va desde los \$12,600 pesos colombianos hasta los \$27,000 pesos colombianos dependiendo del plato.

Se maneja principalmente la comercialización de acuerdo con pedido, pero también se llevan almuerzos ya cocinados para su venta directa en la sede norte de la universidad del Rosario y en conjuntos residenciales. Los platos de comida son variados ya que depende de lo que el cocinero escoja cocinar y sea bueno en ello, van desde un sándwich simple hasta una pasta con carne, por ejemplo. Estos mismos son vendidos en envases portables de papel craft, el cual es amigables con el medio ambiente. En algunos casos los platos son vendidos con un combo que cuenta con un paquete de papas y jugo de caja hatsu, dependiendo de si le consumidor escoge o no agregarlo.

Figura 1 Sandwich Simple



Fuente: Elaboración propia

Figura 2 Plato pasta con carne



Fuente: Elaboración propia

Para considerar la ruta de precio por plato y su respectiva comisión, se pone el siguiente ejemplo con el sándwich simple representado en la figura 3;

Figura 3 Ruta de Precios



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, Caseritos ofrece apoyo al cocinero en la toma de fotos y videos para promocionar sus platos, adicional a ayudarlo con distintos temas relacionados a este, tales como; manejo adecuado de cantidades y porciones, pricing, estrategia comercial, propuesta de valor y encontrar de manera fácil un cliente. Por lo cual, el cocinero paga una membresía al entrar de \$200,000 pesos y se continúa mensualmente para acceder a los servicios de la empresa. Caseritos se encarga del domicilio de los platos de comida.

2.3 Mercado Actual

El promedio de platos vendidos por Caseritos en la actualidad es de 10 por día, 50 platos a la semana y 200 platos de comida al mes, teniendo en cuenta que solo se hace la comercialización de estos de lunes a viernes únicamente. Representa aproximadamente un ingreso mensual de \$500,000 pesos, pero hay tener en cuenta de que este varía dependiendo de las cantidad y tipo de plato vendido, este ingreso proviene únicamente de la comisión por plato. Los ingresos por membresía del cocinero, la empresa ha decidido no cobrarlo aún, debido a la gran variabilidad que aún existe respecto a las ventas esperadas promedio por cocinero. Se proyecta vender al final del año en total 1200 platos de comida con unos ingresos en promedio de \$3'000,000 millones de pesos colombianos, esto teniendo en cuenta que la vinculación de 4 de las actuales cocineras se dio en el segundo semestre del 2024. De la cuota de mercado representa un 20.16% del SOM obtenido anteriormente; 31 clientes al año y 2,6 al mes (valores

actualizados). Considerando que cada cliente compra 4 platos de comida a la semana, 16 al mes, es decir, 192 al año.

Con la proyección realizada a dos años, se estima que en el 2025 se tendrán unos ingresos de \$12'000,000 pesos, aumentando significativamente el número de cocineros vinculados al modelo de negocio. Esto equivale a 4,800 platos de comida vendidos al año y representaría 80.65% del SOM, presentando un crecimiento exponencial considerable.

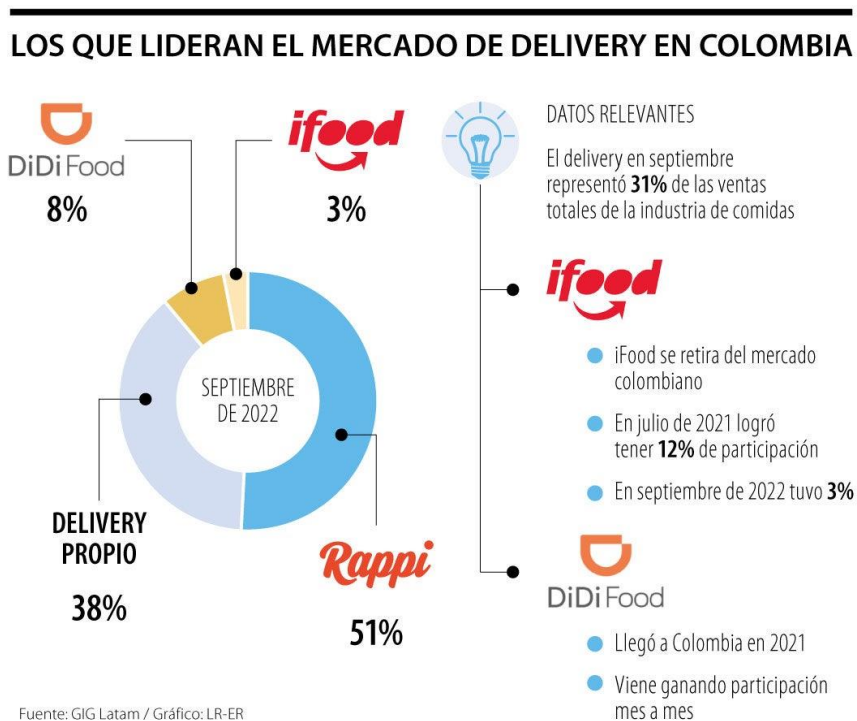
Para lograr esta proyección será necesario que la empresa logre implementar estrategias de expansión que permitan la vinculación rápida de nuevos cocineros a la empresa, a la vez que una mayor atracción de clientes hambrientos con una frecuencia de compra no menor a 4 veces por semana. Se tiene proyectado llevar el modelo de negocio a localidades de gran población en la ciudad, a la vez que, a más sedes universitarias, contando con más domiciliarios. A la vez que, hacer el lanzamiento de planes con distintos números de platos a la semana, generando descuentos a los clientes por mayor número de adquisición en estos, los cuales podrían ser pagados tanto semanal como mensualmente.

2.4 Mercado

Los competidores directos e indirectos que ofrecen soluciones a los problemas de falta de tiempo para cocinar y planificación semanal de comidas ya preparadas, no poseen una opción de atención personalizada a las necesidades puntuales de cada cliente en su manera de alimentarse, a la vez que, al vender en masificación, pierde la calidez y sentimiento de pertenencia con sus platos, estos han abarcado gran cantidad del mercado de delivery en Colombia y principalmente

en Bogotá. En Caseritos los consumidores encuentran una mejor manera de personalizar sus comidas de acuerdo con sus gustos, apoyando a una variedad de cocineros locales, artesanos de la gastronomía, con un sabor reconfortante de comida hecha en casa.

Figura 4 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 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 Educativo Fernando de Aragón, 2020). Es aquí donde Caseritos encontró una oportunidad de vender los platos de comida de cocineros locales de manera directa a los consumidores, por el potencial de este mercado para esta nueva categoría de la delivery local.

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.

2.5 Modelo de Negocio

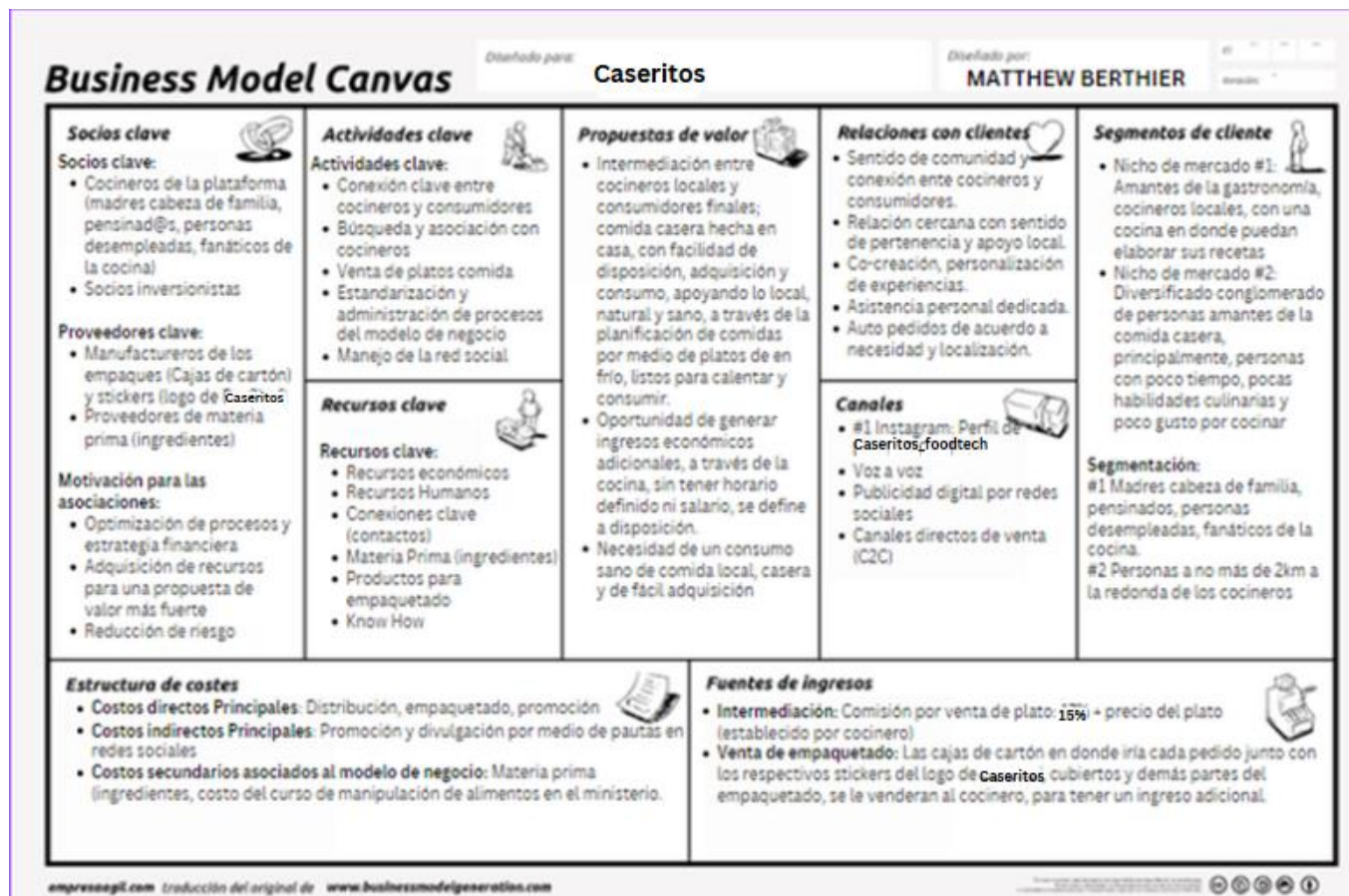
El modelo de negocio inicialmente se estableció con cocineros que fueran madres u padres cabeza de familia, pensionados y personas desempleadas, es decir, personas adultas, pero conforme se observó una maduración del mercado y una necesidad alta de cocineros, se decidió abarcar a cualquier fanático de la cocina, desde los 18 años (edad local permitida para trabajar). También, se había establecido un rango de 2km a la redonda, pero se decidió reducir el radio, comercializando en los mismos conjuntos residenciales de vivienda de las cocineras, con el asterisco de que se harían domicilios directos exclusivamente a la sede norte de la universidad del Rosario.

La forma más efectiva de venta que se ha desarrollado es por medio de la comercialización directa en la sede norte del Rosario en horas del almuerzo, donde los platos son

llevados recién preparados y por medio del voz a voz son vendidos a la comunidad. El modelo se había establecido para que fuera únicamente por pedido, pero debido a insuficiencia de ventas a través de redes sociales, los socios deciden ir y venderle al consumidor directamente. Por otra parte, se decide incursionar en tocar puertas en conjuntos residenciales y así se encuentran nuevos cocineros, que permiten ampliar la oferta de platos para el emprendimiento.

La empresa decide no incurrir en la pauta publicitaria a través de redes sociales ya que, decide enfocarse en la comercialización directa, saliendo al mercado directamente y mejorando las habilidades blandas de venta del personal del proyecto. Siendo la estrategia que ha demostrado mayor crecimiento de ventas para Caseritos.

Figura 5 Business Model canvas de Be-Chef



Fuente: Elaboración propia con la plantilla empresa ágil

3. Deck de inversión del emprendimiento.

3.1 Logo, slogan y elementos marcarios de la empresa

Color; # FFCD00

Tipografía: Laqonic

Figura 6 Logo



Fuente: Elaboración Propia

Figura 7 Fundamentos y base de marca (branding)



Fuente: Elaboración Propia

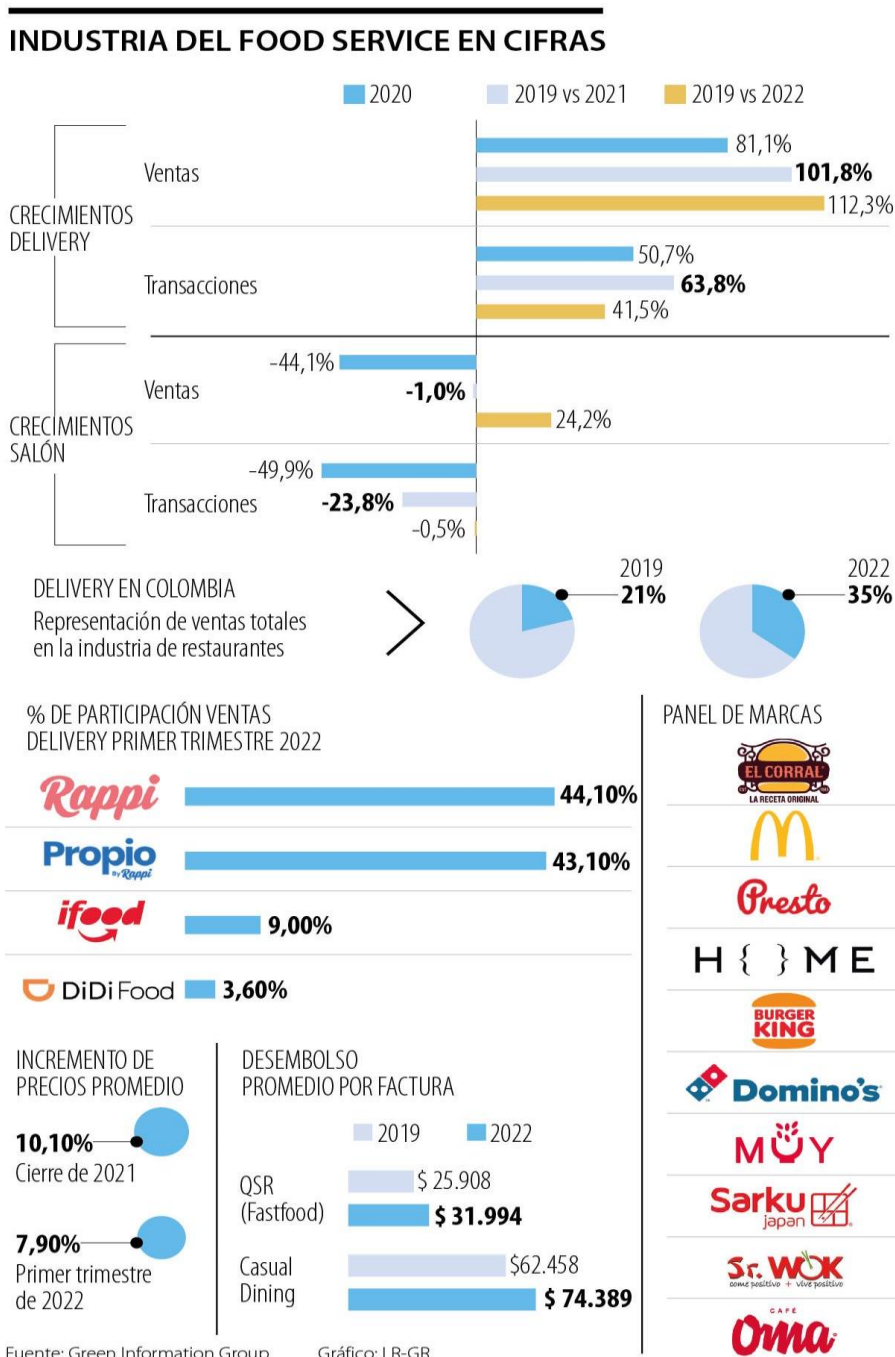
3.2 Cuantificación del problema del emprendimiento

Caseritos incursiona en el sector de delivery en el 2024 con un gran reto en la logística que conlleva el mismo, pero a la vez con panorama positivo de mercado debido al auge obtenido en la pandemia de este, lo que representa una oportunidad continua 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)

Por otra parte, en el espacio geográfico de lanzamiento (Bogotá, Colombia), donde la gastronomía es un pilar cultural, el servicio de domicilios ha experimentado una notable evolución gracias a la digitalización y auge de tecnologías inteligentes. De acuerdo con un estudio de la división Insights de Kantar (2020), el 82% de los colombianos que piden entregas a domicilio utilizan aplicaciones móviles. Este cambio ha sido impulsado por la amplia disponibilidad de smartphones y el creciente acceso a Internet móvil en el país (Barra, 2023).

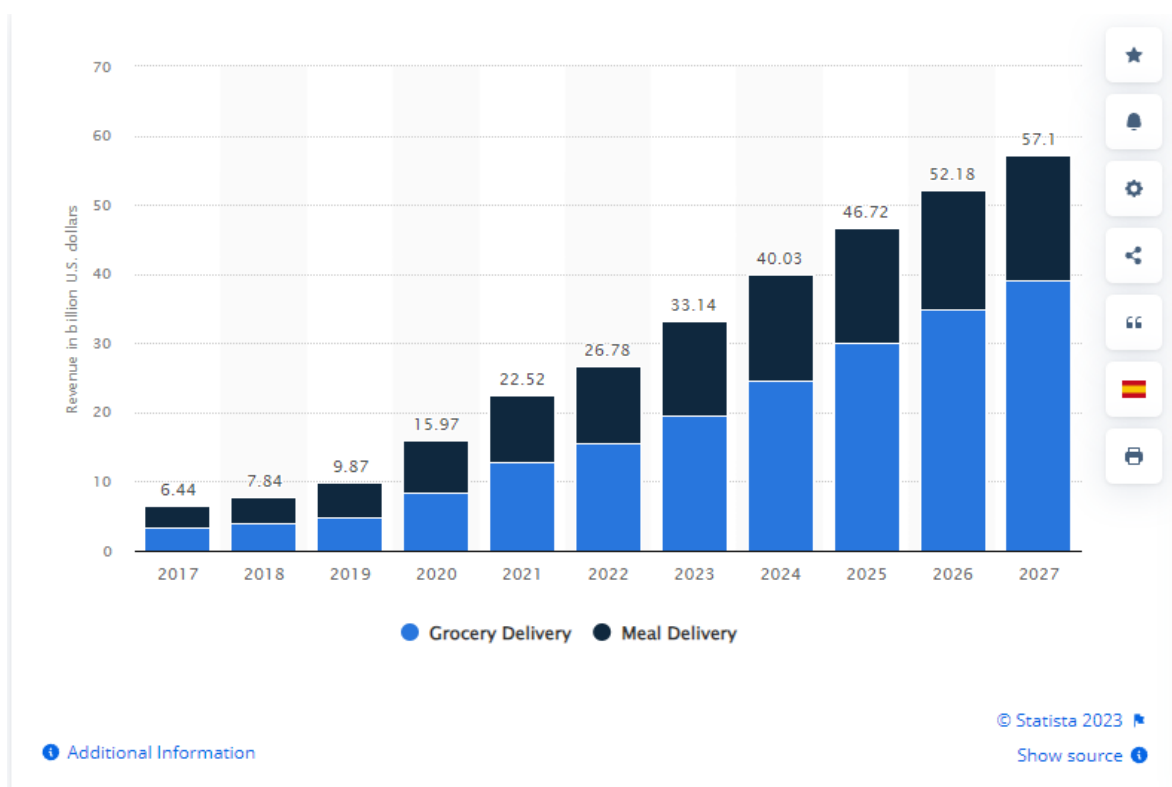
Figura 8 Industria del Food Service de Colombia en cifras



Fuente: La República (2022)

En la Figura 8 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, Rappi es el líder del mercado, junto a su estrategia Propio, un sistema para restaurantes de pedidos en línea, que da la posibilidad para que puedan tener su canal propio de venta online con alta tecnología. Seguido por Ifood y Didi Food con porcentajes en participación de ventas 9% y 3,6% respectivamente. Estos solo abarcan domicilios para restaurantes y ninguno se dirige al nicho de cocineros. También, se observa un incremento en ventas por año desde el 2019, estando el mercado actual en crecimiento, pero que en su mayoría como se puede observar en su panel de marcas, proveen comida rápida, la cual no es saludable para el consumidor y en muchos casos con malas prácticas sostenibles.

Figura 9 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 9 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, 2023), 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.

Caseritos entra al mercado con un enfoque innovador para conectar dos eslabones clave de la cadena alimentaria: cocineros locales y consumidores finales. Ofreciendo al cliente una opción económica de platos caseros, personalizables y saludables, al mismo tiempo que apoyando a cocineros locales en su incursión en el sector gastronómico, brindándoles una forma para generar ingresos adicionales.

3.3 Hoja de ruta del emprendimiento. Principales hitos

Los actuales canales de venta son B2C (business to customer); se comercializan los platos de comida por medio del voz a voz, venta directa y bajo pedido que se toma por medio del perfil del emprendimiento en Instagram o por medio del Whatsapp directo del fundador. La estrategia que más ha logrado dar a conocer el proyecto y generado mayores ventas, ha sido la venta directa con el consumidor, en conjuntos residenciales y en la sede norte de la universidad del Rosario, representando el mayor foco en estos momentos.

La forma de encontrar a los cocineros (en la actualidad 5 mujeres), es por medio de contactos nacionales y promocionales a través en Instagram. El objetivo es que estos estén localizados en la zona norte de Bogotá, debido a la localización de los consumidores, pero a corto y mediano plazo la empresa tiene el propósito de poder expandirse a localidades de mayor

densidad en la ciudad, donde estén vinculados mayor cantidad de cocineros para poder lograr esto.

Considerando lo anterior, la hoja de ruta del emprendimiento para las próximas 11 semanas, con el objetivo de cerrar el año 2024, se centrará en: incrementar el número de platos vendidos, aumentar la frecuencia de compra por consumidor semanalmente, fortalecer los canales de comercialización existentes y expandir el alcance del proyecto a nuevas localidades, sumando más cocineros al equipo. Estos objetivos permitirán consolidar el reconocimiento de la marca a nivel nacional. Cada uno de estos es explicado con su respectivo plan de acción en la figura número 10.

Un desafío importante que ha enfrentado el modelo de negocio ha sido garantizar y certificar legalmente la salubridad y el manejo adecuado de los alimentos por parte de los cocineros. Para abordar esta necesidad, se ha decidido que el fundador obtenga primero el certificado de higiene y manipulación de alimentos del SENA, esto tendrá prioridad dentro de la ruta a seguir, en las 11 semanas. Este certificado se implementará luego como requisito obligatorio para todos los cocineros que se integren al proyecto, ofreciendo así una mayor tranquilidad y confianza al consumidor final.

Figura 10 Objetivos y Planes de acción



Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis económico.

Caseritos comienza su lanzamiento en la primera mitad del 2024, presentando unas ventas demasiado bajas de no más de 5 platos de comida por mes, pero gracias a la labor de su equipo, se ha logrado llegar a unas ventas de 203 platos de comida en el mes de septiembre del 2024, con unos ingresos de 508,750 pesos colombianos, siendo el ingreso y las ventas más altas generadas hasta ahora. El máximo de platos vendidos en un día ha sido de 10, 50 a la semana y

250 al mes. Hay que resaltar que en agosto ingresaron al modelo de negocio 4 cocineras adicionales a la primera (Elizabeth), permitiendo un progreso considerable.

La empresa ha generado sus ganancias únicamente por medio de la comisión por venta de los platos de los cocineros, que representa un 15% adicional al valor establecido por la cocinera, es así, entonces como dependiendo del rango de precio, la comisión puede estar entre 1,650 (del plato más económico, el sándwich simple) y los \$3,500 (del plato más costoso, pasta con carne). Antiguamente los ingresos se distribuían equitativamente entre el fundador y un socio que se une al modelo de negocio en la primera mitad del 2024, pero en agosto del 2024, este socio decide salirse del proyecto por motivos personales y es entonces como las ganancias ya no se reparten sino que por el contrario se deciden reinvertir en la empresa.

El pronóstico de ventas para el resto del año del 2024, junto a la proyección que se tiene para el 2025, se realizó teniendo en cuenta la posibilidad de seguir aumentando el número de cocineros vinculados al emprendimiento, buscando abarcar localidades con mayores densidades en la ciudad. Por otra parte, se tuvieron en cuenta un porcentaje que correspondería a los ingresos de las membresías de los cocineros que aún no se han puesto marcha y también un porcentaje por los domicilios.

Figura 11 Pronóstico de ventas en millones de pesos

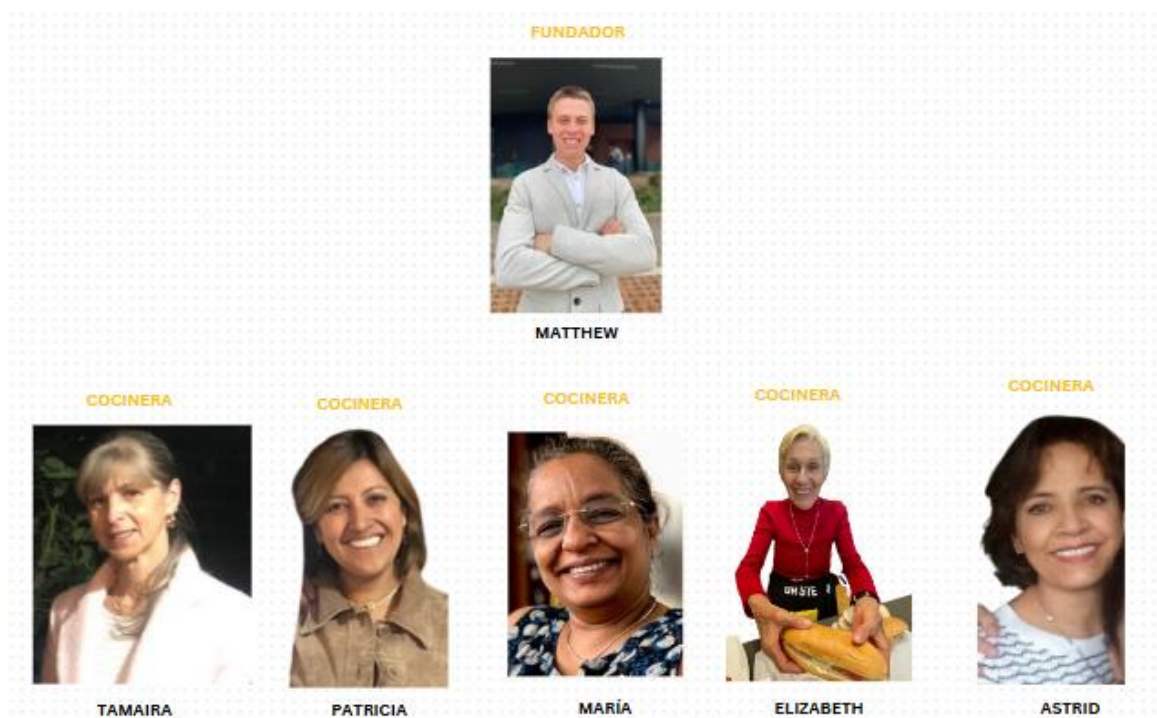


Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que hay una caída de las ventas en el mes de enero, diciembre, junio y julio del 2024, debido a las vacaciones académicas universitarias en la sede norte de la Universidad del Rosario. Para el 2025 se espera mitigar estas caídas en ventas por medio de la expansión del segmento de conjuntos residenciales y la implementación de los planes mensuales de pedidos. Cabe aclarar que estos resultados, son el beneficio neto, es decir, ya tienen descontados los costos que posee el modelo de negocio. Estos actualmente están divididos en los costos de los empaques, que están siendo cubiertos por el fundador y el costo del domicilio.

3.5 Descripción del equipo

El equipo de Caseritos está conformado por el fundador Matthew Berthier, estudiante de Marketing y Negocios Digitales – Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, quien se encarga de toda la gestión principal del emprendimiento, su funcionamiento y la gestión de los domicilios. Adicional a ayudar a las cocineras en cumplir estándares de calidad y elaborar las estrategias de mercadeo. Elizabeth, la primera cocinera que decidió incursionar en el proyecto junto al fundador, localizada sobre la autopista en la zona norte de la ciudad. Tamaira, Patricia, María y Astrid que gracias a distintos contactos nacionales y a un pitch por parte de Matthew, deciden vincularse al modelo, también las 4 localizadas en la zona norte de la ciudad. Cada cocinera reside en un conjunto residencial diferente que logra cubrir en una gran parte, junto a algunos cercanos que se encuentran de su localización.

Figura 12 Equipo Caseritos

Fuente: Elaboración propia

Antiguamente estaba vinculado Juan Alejandro Rodríguez como socio igualitario, quien entra en febrero del 2024 a la empresa pero que más tarde en agosto del mismo año decide salirse. Por otra parte, cabe aclarar que el fundador a recibido colaboración de sus compañeros proveyéndole contactos y recomendaciones respecto al proyecto.

3.6 Cantidad de capital requerida para crecer

Se invirtieron 5 millones de pesos en el lanzamiento del proyecto, de los cuales no se ha usado la totalidad ya que, si bien en un principio todos los gastos de materia prima, empaquetado y domicilio eran pagados con este monto, tras la salida del socio, se decidió pausar completamente el desarrollo de la página de Caseritos, se había provisto comenzar a pagar una cuarta parte de esta. La cotización dio un total de \$6'000,000 millones de pesos colombianos, que incluye varias secciones y funcionalidades específicas para que los cocineros puedan encontrar todas las ayudas necesarias allí, adicional a una plataforma para pagos en línea para los consumidores. Poseería un diseño personalizable, con formularios de contacto avanzados, integración de redes sociales, y un blog de recetas de los cocineros.

Por otro lado, el costo del SEO (Search Engine Optimization) que se refiere a la optimización de motores de búsqueda, con objetivo de hacer que la página web aparezca en los primeros lugares de búsqueda para atraer más visitantes de manera orgánica. En Colombia el costo de esto depende de la amplitud del servicio y los objetivos de la empresa, y suele desglosarse en servicios de auditoría inicial, optimización on-page, SEO técnico, y SEO off-page, entre otros. Se estima puede estar entre \$500,000 y \$1,500,000 COP.

Para lograr crecer el negocio y expandirse en otras localidades de mayor densidad, se necesita primero vincular a más cocineros, para luego establecer la logística de los domicilios. Se necesita hacer una prueba piloto en al menos 5 localidades distintas, contratando directamente 5 cocineros que pueden ser técnicos, pagándoles al menos el salario mínimo establecido por ley, que en el 2024 es de \$1'300,000 pesos colombianos, pero que en realidad al empleador le cuesta

\$1'989.239, debido a las prestaciones sociales, auxilio de transporte, entre otros (Portafolio, 2024).

Finalmente, para lograr una mayor consolidación de la marca de Caseritos, se necesita publicidad paga en redes sociales, las cuales se han cotizado por \$300,000 mil pesos mensuales. Esto no abarca los costos de creación del contenido, ya que se tiene previsto que será elaborado por el fundador.

La obtención del certificado de higiene y manipulación de alimentos es totalmente gratuita por medio del SENA. Con todo lo mencionado anteriormente, se necesitarían \$17'246,195 millones de pesos colombianos, para crecer.

4. Descripción del plan de crecimiento a largo plazo

Para escalar el emprendimiento se pretende desarrollar y lanzar distintos planes semanales y mensuales que permitan aumentar la recompra rápida para el consumidor final, estos contarían con una gran variedad de platos de distintos cocineros, dependiendo de lo que seleccione el consumidor. Los planes se darían de la siguiente manera, teniendo en cuenta la capacidad actual de 5 cocineros con 3 platos distintos cada uno;

Planes de 1 porción (es decir, únicamente para 1 persona) semanalmente, la porción embazada sería en de 24 onzas para platos principales de pasta y arroz / 16 onzas para todos los demás platos principales:

- 3 platos de comida (\$25,000 por plato / \$75,000 mil pesos en total)
- 4 platos de comida (\$24,000 por plato / \$96,000 mil pesos en total)
- 6 platos de comida (\$23,000 por plato / \$138,000 mil pesos en total)
- 8 platos de comida (\$21,000 por plato / \$168,000 mil pesos en total)
- 10 platos de comida (19,000 / \$190,000 mil pesos en total)

Nota: Dependiendo del costo del plato seleccionado por el cliente en algunos casos vendría el plato en combo (paquete de papas fritas y jugo Hatsu).

Planes de 2 porciones (es decir, para 2 personas) semanalmente, la porción embazada sería en de 24 onzas para platos principales de pasta y arroz / 16 onzas para todos los demás platos principales, en este caso cada plato una de las ofertas vendría doble, por esto el precio total se duplica:

- 3 platos de comida (\$24,000 por plato / \$144,000 mil pesos en total)
- 4 platos de comida (\$23,000 por plato / \$184,000 mil pesos en total)
- 6 platos de comida (\$22,000 por plato / \$264,000 mil pesos en total)
- 8 platos de comida (\$20,000 por plato / \$320,000 mil pesos en total)
- 10 platos de comida (18,000 / \$360,000 mil pesos en total)

Nota: Dependiendo del costo del plato seleccionado por el cliente en algunos casos vendría el plato en combo (paquete de papas fritas y jugo Hatsu).

Planes de 4 porciones (es decir, para 4 personas, familiar) semanalmente, la porción embazada sería en de 24 onzas para platos principales de pasta y arroz / 16 onzas para todos los demás platos principales, en este caso cada plato una de las ofertas vendría por 4, por esto el precio total se cuadruplica:

- 3 platos de comida (\$22,000 por plato / \$264,000 mil pesos en total)
- 4 platos de comida (\$21,000 por plato / \$336,000 mil pesos en total)
- 6 platos de comida (\$20,000 por plato / \$480,000 mil pesos en total)
- 8 platos de comida (\$18,000 por plato / \$576,000 mil pesos en total)
- 10 platos de comida (17,000 / \$680,000 mil pesos en total)

Nota: En este caso desde 4 platos para adelante, viene al menos cada plan con la mitad de los platos en combo (paquete de papas fritas y jugo Hatsu).

Planes mensuales; la misma cantidad de porciones embazadas de 24 onzas y 16 respectivamente iría directamente;

- Mensualidad para 1 persona (16 platos de comida al mes, 4 por semana):
\$384,000 mil pesos colombianos.
- Mensualidad para 2 persona (32 platos de comida al mes, 8 por semana):
\$758,000 mil pesos colombianos.

- Mensualidad para 4 persona (64 platos de comida al mes, 16 por semana):
\$1´466,000 mil pesos colombianos.
- Planes mensuales; la misma cantidad de porciones embazadas de 24 onzas y 16 respectivamente iría directamente.

El funcionamiento y viabilidad de estos planes es alta, sin embargo, si se logra ejecutar de manera satisfactoria, representaría un gran hito para el emprendimiento, asegurando caja y promoviendo el modelo de negocio entre cocineros. Con lo mencionado anteriormente en la figura 10 que demuestra los objetivos y los sus respectivos planes de acción se quiere en el largo plazo contar con presencia en al menos un 70% de las localidades de la ciudad en Bogotá, a la vez que la expansión en las otras ciudades principales de Colombia como Medellín, Barranquilla, Cartagena, Cali, entre otras.

En cuanto a la generación de campañas presenciales que generen activación de marca, en el largo plazo se crearan eventos para cada uno de los cocineros que se una al modelo de negocio, pueda demostrar su gastronomía al público y probar el gusto de sus platos en los consumidores, a la vez que se contará la historia de cada plato junto a del cocinero.

Se requiere una inversión significativa en marketing y publicidad, alineada con la tecnología a largo plazo, mediante una estrategia que promueva la gastronomía local en cada evento organizado por Caseritos o por otros patrocinadores, en dado caso de conseguirlos. Esto permitirá generar recordación y lealtad hacia la marca entre sus clientes.

4.1 Escenarios de crecimiento para el emprendimiento

El futuro del proyecto si bien es incierto, se basará en el trabajo exhaustivo comercial, alineado con las relaciones nacionales y locales que se puedan seguir creando. Se necesita seguir encontrando más cocineros, ya que se ha demostrado que el cliente existe, más, sin embargo, la parte más compleja ha sido encontrar cocineros comprometidos en el largo plazo con el proyecto. En el futuro cercano, después de una evaluación de desempeño, se evaluará la posibilidad de acudir a patrocinadores privados, tales como supermercados, los cuales serían un gran aliado por la posibilidad de ser proveedores de los ingredientes de los cocineros. También se evaluarían más adelante, marcas fabricantes de utensilios de cocina, para el tema de los eventos promocionales presenciales, con cada uno de los cocineros.

4.2 Riesgos y alternativas para el crecimiento

Los riesgos asociados a Caseritos frente a su modelo de negocio se fundamentan en;

- La logística de los domicilios.
- Demostrar el buen manejo de alimentos y salubridad de los cocineros.
- La pérdida de la propuesta de valor en la expansión del modelo.
- La dificultad de adaptabilidad en otras localidades de la ciudad.

En Caseritos, la logística de entrega de pedidos a domicilio se realiza actualmente a través de un repartidor, a quien se le paga \$15,000 pesos por dos horas de trabajo al mediodía, de 12:00 p.m. a 2:00 p.m., que es el horario de entrega. En casos de baja demanda o cuando el volumen de pedidos lo requiere, personas cercanas al fundador se encargan de realizar las entregas. El riesgo se presenta en que solo se cuenta con un domiciliario y las personas que ayudan una que otra vez a realizar las entregas no siempre están disponibles, la contratación de más domiciliarios u la contratación de tiempo completo de un domiciliario, aún no es viable por sus altos costos. La alternativa de crecimiento en este caso es optimizar las rutas de entrega y explorar alianzas con plataformas de logística que ofrezcan servicios flexibles, de modo que solo se activen cuando la demanda lo requiera. Además, se podrían implementar incentivos para los repartidores actuales, buscando aumentar su disponibilidad en horas pico sin comprometer el presupuesto. También se evalúa la posibilidad de incluir una opción de recogida directa por parte de los clientes, lo cual no solo reduciría los costos de logística, sino que también generaría una mayor interacción y fidelización de los clientes.

Un segundo riesgo es que los consumidores puedan mostrar escepticismo sobre el manejo adecuado de alimentos y las prácticas de higiene de los cocineros, lo cual podría influir negativamente en su decisión de compra. No obstante, el fundador está obteniendo un certificado en higiene y manipulación de alimentos en el SENA, y, al completar el curso, este requisito será obligatorio para todos los cocineros. Esta medida no solo garantizará altos estándares de salubridad, sino que también demostrará el compromiso de la empresa con la seguridad alimentaria, fortaleciendo la confianza de la comunidad en Caseritos.

Por otra parte, un riesgo importante en la expansión de Caseritos es la posible pérdida de su propuesta de valor (autenticidad, calidez, personificación y cercanía en la experiencia con comida casera). A medida que el modelo crezca, existe la posibilidad de que se diluyan estos valores y la marca pierda su conexión genuina con los clientes, quienes valoran la calidad y el toque personal en cada plato. Para enfrentar este desafío, se podrían implementar sistemas de control de calidad y entrenamiento que aseguren que todos los cocineros mantengan los estándares y valores originales de Caseritos. Además, la creación de un programa de fidelización y un espacio para recibir retroalimentación de los clientes ayudarían a preservar la conexión con la comunidad, incluso durante la expansión. Estas iniciativas permitirán a Caseritos seguir creciendo sin comprometer su identidad y propuesta de valor.

Finalmente, la dificultad de adaptarse a otras localidades de la ciudad es un riesgo grande, ya que cada zona puede tener distintas preferencias y dinámicas de consumo. Expandir el modelo requiere comprender estas diferencias y ajustar la oferta de manera que mantenga su relevancia y atractivo para nuevos públicos. Para superar esta barrera, se podría realizar un estudio de mercado en las localidades objetivo, lo que permitiría adaptar los menús, los horarios de entrega y los métodos de comunicación a las necesidades locales. Otra alternativa es comenzar la expansión con un esquema piloto en áreas de fácil acceso (cómo se había descrito anteriormente en el punto 3.6) y evaluar el desempeño antes de extenderse a otras zonas. Así, Caseritos podrá crecer de manera estratégica, maximizando la adaptación local y conservando su propuesta de valor en cada nueva comunidad.

5. Aprendizajes

Durante el desarrollo de Caseritos en el curso de opción de grado en emprendimiento, se logró darle dirección al proyecto, lograr poner la teoría y un plan de negocio en la práctica e implementación de este, recibiendo orientación fundamental de mentores especializados en áreas claves transversales en una empresa, como el área legal y financiera, esenciales para el crecimiento y la estabilidad del proyecto. Este proceso ha permitido resaltar la comprensión y la importancia de una planificación estructurada, desde organizar la estrategia con su misión actual hasta proyectar futuras expansiones a través de un análisis de viabilidad.

Además, la experiencia da comprensión de la relevancia en la adaptabilidad, resiliencia y el aprendizaje continuo en un mercado en constante cambio como en el que se desarrolla Caseritos. La guía del profesorado y el soporte de expertos en áreas fuera del campo de estudio principal del fundador, como la logística y el desarrollo legal, han sido de gran ayuda para visualizar un crecimiento y sostenibilidad a largo plazo del emprendimiento. Esto inspira a explorar cómo Caseritos podría expandirse y generar un impacto positivo en nuevas comunidades, manteniendo siempre su esencia y valores.

6. Conclusiones

Si bien Caseritos ha madurado desde su lanzamiento, su modelo de negocio requiere una expansión acelerada para alcanzar su máximo potencial. Dado su enfoque en comida casera y local, la masificación es fundamental para generar retornos significativos y consolidar su presencia en el mercado. Para lograrlo, Caseritos tiene que implementar sus estrategias de expansión geográfica, como la apertura en nuevas áreas de la ciudad con alta demanda de comida a domicilio, o alianzas con plataformas de entrega para ampliar su alcance sin comprometer la experiencia de cercanía y calidez que lo caracteriza.

Además, la estandarización de procesos y la capacitación de nuevos colaboradores permitirían mantener la calidad y autenticidad en cada punto de expansión. Este crecimiento controlado facilitaría la construcción de una sólida base de clientes y una mayor visibilidad de marca, preparando a Caseritos para posicionarse como un referente en el mercado de comida casera local, adaptado a la escala de una gran ciudad.

Al no ser una marca reconocida aún existe escepticismo tanto en los cocineros para entrar en el proyecto, como en los consumidores para adquirir platos de comida regularmente, la mejor estrategia comercial desarrollada hasta ahora ha sido la aproximación directa al consumidor. Enfocándose en conectar personalmente con los clientes, Caseritos puede demostrar de manera tangible su propuesta de valor, mostrando la autenticidad de sus platos y el compromiso de sus cocineros. Esta estrategia permite crear confianza y fidelizar a los clientes, construyendo una relación cercana que resalta tanto la historia como la calidad que la marca representa. Mediante promociones, degustaciones y el voz a voz, Caseritos busca establecer una presencia sólida en la comunidad, acercando su mensaje de forma auténtica y efectiva, y asegurando una base de consumidores leales para su crecimiento futuro.

El fundador obtiene el certificado de higiene manipulación de alimentos, demostrando la relevancia e importancia de este en los cocineros y así convirtiéndolo en un requisito para ellos, a lo cual se dará un tiempo máximo de 8 meses para la obtención de este. Cada nuevo cocinero tendrá que inscribirse al mismo tiempo que se vincule al proyecto y cumplir satisfactoriamente con la certificación para poder comenzar a comercializar sus platos.

Figura 13 Certificado de higiene y manipulación de alimentos

Detalle Inscripción	
Estado	Certificado
Número Inscripción	159154215
Identificador Ficha de Caracterización	3087029
Nombre del Programa	HIGIENE Y MANIPULACION DE ALIMENTOS,
Fecha de Inicio del Programa de Formación	18/09/2024
Fecha de Fin del Programa de Formación	15/10/2024
Estado Ficha de Caracterización	Terminada
Identificación	CC - 1193066082
Nombre	MATTHEW
Apellidos	BERTHIER RUIZ
Nivel de Formación	COMPLEMENTARIA VIRTUAL
Fecha de Inscripción	17/09/2024
Nombre del Funcionario SENA	AMAZONAS PROGRAMADOR NODO
Cargo del Funcionario SENA	Varios
Instructores	ANGELICA CASTILLA RIVERO

Fuente: (SENA, 2024)

Aunque el modelo de negocio de Caseritos es relevante en el mercado colombiano, ya que brinda a los cocineros la oportunidad de incursionar en el mundo de la gastronomía y generar ingresos adicionales, al mismo tiempo que satisface la necesidad de los clientes que buscan soluciones rápidas y convenientes para su alimentación, no es indispensable en el sector de la comida a domicilio. Esto se debe a la amplia variedad de alternativas disponibles en el mercado, lo que hace que la propuesta de Caseritos deba destacar aún más en términos de calidad, servicio y diferenciación para asegurar su sostenibilidad y crecimiento en un mercado competitivo.

Se ha decidido continuar con el proyecto de Caseritos únicamente si se logra asegurar un nuevo socio o inversionista en un plazo de 4 meses, que provea al negocio con la cantidad necesaria para la expansión y crecimiento. Este respaldo financiero será crucial para cubrir las necesidades de expansión y crecimiento, dado el tiempo que requiere el negocio y la falta de talento humano con el que actualmente cuenta el emprendimiento. En caso de no conseguir dicha inversión o alianza estratégica dentro del plazo establecido, se procederá a dar por concluido el proyecto, considerándolo no viable para avanzar en su desarrollo.

7. Referencias Bibliográficas

- Barra, R. L. (2023, December 5). *¿Cómo se está moviendo el negocio de los domicilios en Colombia?* Revista La Barra. <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/como-se-esta-moviendo-el-negocio-de-los-domicilios-en-colombia>
- Cardenas, F. (2024). *Qué es un emprendimiento, características y ejemplos exitosos*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/guia-emprendimiento>
- Centro Educativo 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%B0MEDIO-Sersocial.pdf>
- DANE. (2023). *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>
- 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>
- Gasbarrino. (2023). *MVP: Qué es el producto mínimo viable, cómo hacerlo y ejemplos*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/producto-minimo-viable>

Portafolio. (2024, January 1). *Salario mínimo 2024: Cuánto le costará a un empleador contratar a un trabajador que gane este sueldo* | Finanzas | Economía | Portafolio.

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/salario-minimo-2024-cuanto-le-costara-a-un-empleador-contratar-a-un-trabajador-que-gane-este-sueldo-595203>

Salesforce. (2021). *Marketplace: Qué es, ventajas y para qué sirve*. Salesforce.

<https://www.salesforce.com/mx/blog/marketplace-que-es/>

SENA. (2024, November). *Senasofiaplus*.

http://authpre.senasofiaplus.edu.co/josso/signon/login.do?josso_back_to=http://senasofiaplus.edu.co/sofia/josso_security_check

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/>