

Universidad del Rosario
Centro de emprendimiento | UR Emprende



Main Menú
Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:
César Felipe Forero

Bogotá, D.C.

Universidad del Rosario
Centro de emprendimiento | UR Emprende



Main Menú
Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:
César Felipe Forero

Bajo la dirección de:
Centro de emprendimiento | UR Emprende

Administración de empresas

Bogotá, D.C.
2023

Agradecimientos

A mis padres por su confianza, motivación y guía para poder culminar mis estudios universitarios. Por su sacrificio con el fin de poder ver a su hijo como un profesional y hacer realidad los objetivos de la familia. A mi primo Sebastián por su habilidad financiera y experiencia para los negocios, a mis profesores por su sabiduría porque sin ellos esto no hubiera sido posible, a mis amigos por su amistad y apoyo incondicional que brilla en los momentos cuando el ser humano se encuentra en las situaciones más frustrantes. Dios ante todas las cosas es la guía que nos lleva por el camino correcto siempre, nos protege de las distracciones y nos prepara para recibir las bendiciones de la vida, a Él, El Dios de todos le doy las gracias por darme la vida que tengo. Por último, a mí, por persistir y jamás abandonar cuando más se es débil. La belleza de la vida está en disfrutar el camino mientras se llega a la meta.

César Felipe Forero F.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito la revisión de literatura titulada “Main Menú”, en opción de grado de emprendimiento II 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 esta revisión no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Firma,

César Felipe Forero.

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.

Firma,

César Felipe Forero.

Contenido

Agradecimientos.....	3
Declaración de originalidad y autonomía	4
Declaración de exoneración de responsabilidad	5
Glosario.....	10
Resumen ejecutivo	12
Palabras clave.....	13
Abstract	14
Key Word.....	15
1. Modelo de negocio ampliado	16
1.1 La verbalización del modelo.	16
1.2 Análisis interno del modelo de negocio.	17
1.3 Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.	20
1.4 Matriz de impacto D.O.F.A.....	24
1.5 Visión y misión.	28
1.6 Cascada de proyectos.	34
1.7 Hipótesis.....	37
1.8 Objetivos	38
1.9 Escenarios	39
2. Estrategia Comercial y comunicación	44
2.1 Propuesta de valor	44
2.2 Marca.....	45
2.3 Fortalezas de competidores	45

2.4 Debilidades de competidores.....	47
2.5 Segmento de mercado	48
2.6 Objetivos.....	49
2.7 Funnel de ventas.....	50
2.8 Actividades comerciales.....	53
2.9 Pronóstico de ventas.....	55
2.10 Número de nuevos clientes y ticket promedio actual.	56
2.11 Estrategia de lanzamiento.....	57
2.12 Presupuesto de mercadeo	57
3. Estrategia legal y tributaria.....	59
3.1 Riesgos jurídicos y tributarios	59
3.2 Planeación legal	60
3.3 Registro y formalización	65
4. Estrategia operativa	67
4.1 Blueprint de servicios.....	67
5. Estrategia financiera.....	71
5.1 Margen de contribución por producto o servicio	71
5.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto.....	78
5.3 Flujo de caja mensual 24 meses (2 años).....	87
5.4 Balance general y estado de resultados	89
6. Referencias bibliográficas	91

Lista de Tablas

Tabla 1 Costos y gastos fijos	71
Tabla 2 Costos tech.....	73
Tabla 3 costos recursos humanos.....	75
Tabla 4 Costos de infraestructura física.....	76
Tabla 5 Gastos Fijos.....	77
Tabla 6 Costo Unitario mes 1 para suscripción mensual.....	78
Tabla 7 Costo Unitario mes 1 para suscripción anual.....	79
Tabla 8 Costo Unitario mes 1 para suscripción vitalicia	80
Tabla 9 Punto de equilibrio mes 1	81
Tabla 10 Punto de equilibrio mes 2	82
Tabla 11 Punto de equilibrio mes 21	84
Tabla 12 Punto de equilibrio mes 22	85
Tabla 13 Flujo de caja primer año	87
Tabla 14 Estado de resultados.....	89
Tabla 15 Balance general.....	90

Lista de Figuras

Figura 1 Diagnostico estratégico	18
Figura 2. Modelo Matriz DOFA..	25
Figura 3 ¿Por qué lo hacemos?	29
Figura 4. Modelo de negocio extendido	31
Figura 5. Cascada de proyecto.	35
Figura 6. Prototipo en cartulina	39
Figura 7 Prototipo	41
Figura 8. The fork.com.	47
Figura 9 Estrategias Competitivas	48
Figura 10 Plan de actividades para ventas	52
Figura 11 Medios de comunicación.....	54
Figura 12. Documentos Legales	59
Figura 13. Organigrama jerárquico.....	70

Glosario

Aplicación Móvil: Es un programa informático diseñado para ser utilizado en dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes o tabletas.

Administración estratégica: Proceso de identificación y ejecución de la misión del plan estratégico de la compañía al equilibrar sus capacidades con las demandas de su entorno.

Aprendizaje de por vida: Proporciona a los empleados experiencias de aprendizaje continuas al ser contratados por la empresa, con la finalidad de garantizar que tengan oportunidad de aprender las habilidades que necesitan para desempeñar su trabajo y para ampliar sus horizontes laborales.

Aprendizaje Web 2.0: Capacitación que utiliza tecnologías en línea como las redes sociales, los mundos virtuales (como second life) y sistemas que combinan entregas sincrónicas y asincrónicas con blogs, salas de chat, sitios web favoritos compartidos y herramientas como las simulaciones en 3-d

API: Es un conjunto de reglas y protocolos que permiten que diferentes sistemas informáticos se comuniquen entre sí. En una aplicación gastronómica, una API podría permitir la integración con servicios de geolocalización, redes sociales, sistemas de pago, etc.

Base de datos: Es un sistema informático que permite almacenar, organizar y recuperar información de manera eficiente. En el caso de una aplicación gastronómica, puede contener información sobre los platos, los ingredientes, los restaurantes, las reseñas, etc.

Coaching: Proporcionar educación instrucción y capacitación a los subalternos

Cultura Organizacional: Los valores, las tradiciones y las conductas distintivos de los que comparten los colaboradores de una empresa

Experiencia de usuario (UX): Es el conjunto de sensaciones, emociones y percepciones que tiene el usuario al utilizar la aplicación. Incluye aspectos como la facilidad de uso, la velocidad de respuesta y la satisfacción obtenida.

Geolocalización: Es la capacidad de la aplicación para determinar la ubicación del usuario mediante el uso del GPS o de redes de datos móviles. En una aplicación gastronómica, podría utilizarse para encontrar restaurantes cercanos o para mostrar información sobre platos típicos de la zona.

Notificaciones Push: Es una funcionalidad que permite a la aplicación enviar mensajes automáticos al usuario, incluso cuando no está usando la aplicación. Puede ser muy útil para recordarle al usuario sobre una reserva o promoción en un restaurante, o sobre un evento gastronómico cercano.

Procesamiento de pagos: Es la funcionalidad que permite al usuario realizar pagos dentro de la aplicación. Puede ser muy útil para comprar ingredientes, utensilios de cocina, reservar mesas en restaurantes, entre otros.

Valoraciones y reseñas: Es la funcionalidad que permite a los usuarios calificar y comentar sobre los platos y los restaurantes. Puede ser muy útil para que los usuarios puedan tomar decisiones informadas sobre dónde comer y qué platos probar.

Resumen ejecutivo

Main Menú nació a raíz de la falta de información consolidada de un establecimiento gastronómico en particular. Hoy en día podemos encontrar diferentes fuentes en internet que nos brinde una aproximación de cuánto puede costar un plato, donde puede estar ubicado el restaurante, reseñas por parte de los consumidores, fotografías y algunas cartas de platos digitalizadas.

Pero se debe buscar en diferentes páginas y hay veces que no se encuentra la información en su totalidad. Somos una empresa que cree en que las personas pueden tomar mejores decisiones cuando cuentan con toda la información consolidada en una sola fuente. Buscamos enriquecer la experiencia de los consumidores que visitan los restaurantes por primera vez y se acomodan de manera precisa a sus gustos y preferencias. Aprendemos de las personas con el fin de recomendar el restaurante ideal para que esa cita, reunión o salida a almorzar sea la más placentera. Todas las personas interesadas en conocer más sobre la aplicación, la tendrá a su disposición en las plataformas de app store y play store debido a su alto flujo de personas que las utilizan para descargar todas sus apps en el celular. Nuestra ventaja competitiva se centra en mostrar todas las características que necesita un usuario para escoger el restaurante según sus preferencias. Main Menú trabaja con inteligencia artificial que detecta los gustos de las personas y las relaciona con los restaurantes que se encuentren en la ciudad de Bogotá, escoge el mejor basado en factores como: distancia, precio, confort, estilo, disponibilidad y ocasión.

Después de haber creado la aplicación que resumirá toda la información necesaria para que las personas puedan conocer los estilos, platos y precios de los restaurantes en la ciudad de Bogotá, queremos incursionar en el negocio del diseño de menús digitales para todo aquel emprendedor de restaurantes que quiera innovar en nuevos modelos interactivos.

Como empresa queremos brindar la posibilidad de que las personas sean felices cuando escogen un restaurante que no conocen y quieren pasar un rato agradable, con sus amigos/as, familiares, pareja, solos, con sus mascotas, etc. Es por esto, que queremos ser la primera aplicación utilizada por los ciudadanos de la capital de Colombia para consultar toda la información necesaria y que este completa con todas las características y descripciones del lugar, para escoger el mejor restaurante.

Palabras clave

Estrategia, Organización, Administración, Sistema, Estructura, Globalización, Digitalización, Esquema, Aplicación, Comercio, Compromiso Estratégico, Mercado, Contratación, Desarrollo, Programación, Economía centralizada.

Abstract

Main Menu was born because of the need for the lack of consolidated information of a particular gastronomic establishment, today we can find different sources on the internet that give us an approximation of how much a dish can cost, where the restaurant can be located, reviews by consumers, photographs, and some menus of digitized dishes. But you must search in different pages and there are times when you do not find the complete information in its entirety.

We are a company that believes that people can make better decisions when they have all the information consolidated in a single source. We seek to enrich the experience of consumers who visit restaurants for the first time, and it is precisely tailored to their tastes and preferences. We learn from people in order to recommend the ideal restaurant so that appointment, meeting, or lunch is the most pleasant.

On the other hand, we want to venture into the business of designing digital menus for any restaurant entrepreneur who wants to innovate in new interactive models. We will begin our recruitment of customers and users in the city of Bogotá, Colombia. All people interested in knowing more about the app, will have it available on the app store and play store platforms due to its high flow of people who use them to download all their apps on the cell phone. Our competitive advantage focuses on showing all the features that a user needs to choose the restaurant according to their preferences. Main Menu works with artificial intelligence that detects the tastes of people and relates them to the restaurants that are in the city of Bogotá, chooses the best based on factors such as: distance, price, comfort, style, availability, and occasion.

As a company we want to provide the possibility for people to be happy when they choose a restaurant that they do not know and want to have a pleasant time, with their friends, family, partner, alone, with their pets, etc. That is why we want to be the first application used by the citizens of the capital of Colombia to consult all the necessary information to choose the best restaurant.

Key Word

Strategy, Organization, Administration, System, Structure, Globalization, Digitization, Scheme, Application, Commerce, Strategic Commitment, Market, Contracting, Development, Programming, Centralized economy.

1. Modelo de negocio ampliado

1.1 La verbalización del modelo.

Somos una empresa especializada en la creación, digitalización y distribución de información para los restaurantes ubicados en Bogotá, Colombia. Ofrecemos una plataforma interactiva a través de nuestra aplicación móvil que permite a los usuarios descubrir toda la información necesaria para elegir el mejor restaurante según sus gustos. Al mismo tiempo, nuestros clientes, los dueños de los restaurantes, tendrán su propia ventana personalizada dentro de la aplicación que mostrará todos los elementos esenciales de su negocio, incluyendo el menú digital (que podemos crear para ellos si no lo tienen), fotos, descripciones, comentarios de los usuarios, disponibilidad para hacer reservas, próximos eventos, y la opción de comparar con otros restaurantes para analizar variables como precio por plato, categoría de comida y puntuación según los otros usuarios de la comunidad de Main Menú.

Nuestra plataforma se basa en la inteligencia artificial y el análisis de datos para conocer los gustos de nuestros usuarios y ofrecer recomendaciones personalizadas. De esta manera, nos diferenciamos de la competencia y podemos brindar un servicio más acertado y útil a nuestros usuarios. Al igual que las plataformas de Spotify, Netflix, YouTube, Instagram, TikTok y Meta, utilizamos la información que recogemos de las acciones de las personas dentro de nuestra aplicación para mejorar la experiencia del usuario y ofrecer recomendaciones personalizadas.

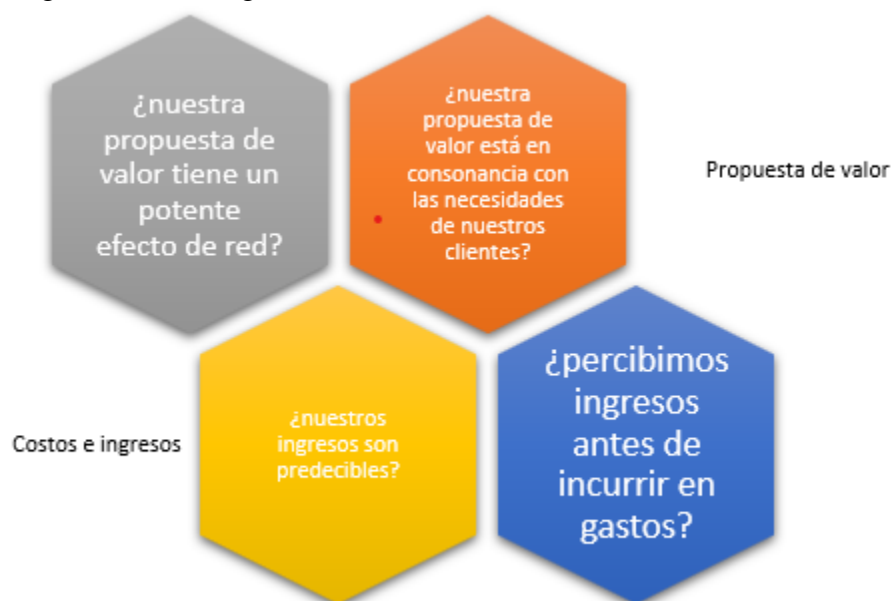
1.2 Análisis interno del modelo de negocio.

Main Menú nace debido a la falta de información en internet para escoger el mejor restaurante, nace debido a la falta de profundización en la interacción entre las personas y los emprendedores dueños de establecimientos gastronómicos. Por lo tanto, nuestra propuesta de valor se alinea con las necesidades de las personas al proveer el valor agregado de crear vínculos sentimentales que no se han tenido en cuenta con otras aplicaciones o páginas de búsqueda.

También es una red que se alimenta gracias a la comunidad de usuarios que comentan sobre sus experiencias de los lugares visitados, cuentan con el espacio para opinar sobre los mejores platos, diseño del lugar, atención, precios, ubicación, experiencia y servicio al cliente. Entre más crezca nuestra comunidad más podremos alimentar nuestra base de datos con el fin de que genere mejores opciones para nuestros usuarios y posibles mejoras para nuestros clientes directos.

A continuación, explicaremos la figura 1 la cual muestra nuestro diagnóstico estratégico.

Figura 1 Diagnostico estratégico



Fuente: elaboración propia **Nota:** Muestra las preguntas relacionadas con los objetivos a resolver dentro de la organización.

Nuestra propuesta de valor genera un efecto de red mediante el uso compartido de información que proporcionan los usuarios. Crea una cadena de datos que va creciendo a medida que va recopilando información similar de un mismo establecimiento. También tiene un efecto para los clientes, pues a medida que se unan más restaurantes a la red se irán acumulando en una lista que siempre está creciendo sobre la variedad de establecimientos que hay en la ciudad de Bogotá. Entonces para que nuestra red de Main Menú sea efectiva se deben sumar ambos factores, los usuarios y los clientes, los consumidores y los oferentes.

Nuestra propuesta de valor se enfoca en unir a los participantes de este modelo para que ambos puedan crecer según las necesidades del otro. Como cliente será satisfactorio saber lo que están hablando de mi restaurante y también tener el poder de proveer nuevos platos y experiencias según la tendencia de las personas. Como usuario será increíble poder disfrutar de una comunidad que me pueda aconsejar sobre el mejor sitio para comer según la situación y gustos que este viviendo en un momento determinado para hacer que esa reunión, salida con mi pareja o amigos, sea la más satisfactoria.

Nuestros ingresos están representados por el número de suscripciones que se vendan, siendo así, si se venden 90 suscripciones de categoría mensual, 40 de anuales y 10 de por vida. Se calculará basado en el valor de cada categoría por el número de suscripciones que se vendan. Por otro lado, también tenemos contemplado realizar una segunda etapa de nuestra aplicación donde otra fuente de ingresos sea por la elaboración de los menús digitales e interactivos que diseñaremos para los clientes. Esto con el fin de hacer una experiencia divertida y placentera para nuestros usuarios

cuando se metan a los menús y puedan interactuar mientras que navegan dentro de la carta de platos, encontrando imágenes 3d, espacio para búsquedas de platos específicos y posiciones de los más vendidos.

La tercera fuente de ingresos que se tiene prevista para la segunda etapa de Main Menú consiste en cobrar un fee por cada reserva y consumo que los usuarios hagan por medio de la aplicación, por lo tanto, si 1 usuario reserva por medio de Main Menú y realiza el respectivo consumo en el restaurante, automáticamente se le cobrará al cliente \$1 dólar— tomando este número como medio de ejemplo, ya que puede cambiar en el futuro—por la reserva y el consumo hecho por el usuario.

Los gastos son salidas de dinero que obligatoriamente se deben tener desde el primer mes de desarrollo para la aplicación. Por ende, nosotros percibimos los ingresos después de haber desarrollado la aplicación en su totalidad—se estiman de 6 meses a 1 año de desarrollo— más los primeros meses de afiliación de clientes.

1.3 Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.

Nuestras oportunidades se encuentran en distintos entornos como ambiental, con la reducción de gastos con las hojas de papel; innovación para el uso de las tecnologías modernas para conectar a los usuarios con sus gustos y preferencias; la digitalización para expandir el potencial de los restaurantes con el fin de ganar nuevos clientes por medio de la comunicación en

internet y finalmente, las tendencias que relacionan a los clientes y nuestros riesgos con los competidores de mercado.

1.3.1 Ambiental.

Según aspapel, *“el papel se crea a partir de la transformación de pulpa de celulosa y pasta de fibras que posteriormente son mojadas y secadas para crear las hojas de papel.”*(2018). Este fue y todavía sigue siendo el medio utilizado por los empresarios para mostrar los platos de sus restaurantes, hoy con la nueva tecnología podemos gozar de los códigos QR y de la visualización de una cantidad ilimitada de menús digitales expuestos en la internet. Sin embargo, existen establecimientos que no dejan de utilizar las hojas para elaborar sus menús. Nosotros como organización estamos comprometidos en bajar el gasto de recursos naturales gracias a nuestro desarrollo tecnológico. Es por esto, que Main Menú proporciona la idea de conectar a las personas que todavía no han descubierto como migrarse hacia las nuevas tendencias digitales y abandonar por completo el papel.

Nuestro interés en hacer este proyecto realidad tiene un enfoque en la posibilidad que podamos contribuir con el medio ambiente al bajar el porcentaje de árboles que se utilizan para la elaboración de este material. Según la resource conservation Alliance, *“el 40% de los árboles talados en el planeta se usan para producir papel.”*(s. f.)

1.3.2 Innovación

Queremos que Main Menú haga parte del moderno grupo de startups que existen en Colombia, actualmente hay registradas un promedio de 1140 en todo el país. De esas las

foodtech—segmento del ecosistema—se han convertido en uno de los más poderosos del país. Según Bloomberg en línea, este segmento recaudó 185.4 millones de dólares en los últimos años en Colombia. (2022)

1.3.3 Digitalización

Desde que inició la pandemia del covid-19, muchos establecimientos gastronómicos tuvieron que adoptar una modalidad a puerta cerrada y empezar a distribuir sus productos por medio de plataformas delivery o crear su propia plataforma de distribución—generando una extensa cadena de logística para preparar, empaquetar, distribuir, entregar y recibir el pago—por lo tanto, algunos empresarios tuvieron que digitalizar sus menús para tener la oportunidad de mostrárselo a las personas en línea. *“Hay aproximadamente 167.000 establecimientos registrados en Colombia de los cuales el 90% de ellos no se siente conforme con las apps de delivery debido a sus altas comisiones, se quedan con el 30% del valor de un pedido.”* (Quevedo, 2021). Por esto mismo, es que Main Menú proporciona la oportunidad de distribuir la información del cliente y llevársela a los usuarios. El único pago que deben hacer los clientes es al momento de comprar la suscripción y la renuevan dependiendo de la categoría que adquirieron. Pero siendo mucho menor que las actuales plataformas que brindan esta información por internet o en otras aplicaciones de domicilios.

Estas aplicaciones que sirven de intermediario son las que más afectan a los clientes porque son las únicas que pueden proveer las cartas de los restaurantes y entregar la comida. Sin embargo, estas no relacionan los otros tipos de información necesaria para que un cliente decida cuál es el mejor restaurante según sus gustos. Apps como Rappi o domicilios.com provee una categoría que posiblemente le pueda gustar a la persona basada en lo que ya ha pedido, Main Menú proporciona el restaurante ideal basado en la situación presente en la que se encuentre el usuario. La forma en que recolecta la información está enfocada en determinar factores:

- A) personales: todo lo que tiene que ver con el estilo de vida, creencias, motivaciones y gustos.
- B) Estado de ánimo: Puede determinar a qué lugar quiero ir según como me siento en ese momento, y se pueden escoger lugares donde haya música alta, o sea un establecimiento reservado en su volumen para una mayor concentración o paz.
- C) Entorno: La situación con quien estemos viviendo en el momento, amigos; pareja; familia; socios; mascotas; solos.

Estos factores los tiene en cuenta Main Menú para acertar en la decisión para hacer complaciente la experiencia del usuario. Que piense que tomó la mejor decisión porque nosotros lo conocemos y queremos que sea feliz en el lugar seleccionado para disfrutar de las diferentes situaciones que se encuentre viviendo.

1.3.4 Clientes

Nuestros clientes directos son los empresarios que quieren hacerle publicidad a su restaurante por medio de nuestra aplicación, brindando una descripción detallada sobre el tipo de emprendimiento que son; su estilo, platos, lugares donde están posicionados, disponibilidad de mesas, recomendaciones del chef, horarios de atención y precio para eventos.

Esto es posible debido al trabajo que nosotros vamos a hacer recopilando toda la información de los establecimientos gastronómicos; Menús, descripción física del lugar, fotos, reservas, disponibilidad, horarios, ubicación, comentarios y reseñas.

Todo unido en una misma red que conectará a usuarios y clientes existentes en una sola comunidad. También queremos expandir nuestra segmentación de mercado a los potenciales clientes que aún no cuenten con menús en la red, que quieran arriesgarse a crear un nuevo concepto digital para presentar sus platos y que quieran ser parte de la comunidad.

1.4 Matriz de impacto D.O.F.A.

Lo que mejor sabemos hacer es entender el porqué de las personas, ¿cuáles son los factores de decisión que tienen los usuarios para decidirse entre un restaurante y otro? Contamos con un equipo que mediante sus distintas habilidades conforman la formula perfecta para que Main Menú acierte en la decisión que el usuario tomará al elegir el establecimiento. También creemos en que la diferencia de tener un menú físico, uno digital que sea básico y un menú premium que sea

interactivo con el fin de que este último pueda generar el valor agregado necesario para fidelizar y mejorar la experiencia del usuario en un panorama que no ha sido del todo explorado a su perfección. Que es la acción precisa cuando una persona está leyendo y observando lo que hay en la carta de platos.

Nosotros como organización sabemos de lo que somos capaces y de lo que no, por ende, una de nuestras debilidades se relaciona con el poco tiempo y experiencia que tenemos de estar en el negocio, pues todavía estamos en la búsqueda de la financiación para desarrollar, mantener y comercializar nuestra aplicación. Fuera de la experiencia que aún no tenemos de conocer a nuestro mercado en la vida real y analizar las reacciones que tienen con nuestra idea. A continuación, expondremos nuestra matriz DOFA en la figura 2 de la presente investigación

Figura 2. Modelo Matriz DOFA..



Fuente: Roberto, 2004 **Nota:** Expone la descripción de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa

El camino que queremos seguir para poner nuestros recursos y esfuerzos se centra en la idea de crear nuestras alianzas estratégicas con compañías que sean originarias de Colombia, que tengan experiencia desarrollando aplicaciones y que puedan ser proveedores de almacenamiento, desarrolladores de códigos y un equipo especializado para el mantenimiento y modificaciones de la app. Otra oportunidad está en volvernos el aliado de nuestros usuarios al dirigirlos a los restaurantes ideales y que no tengan que perder tiempo navegando en diferentes sitios web o buscando reseñas de otras personas por Instagram o Meta, tomando posiblemente la decisión equivocada por no contar con toda la información necesaria del lugar.

Por último, la tercera oportunidad está centrada en el valor agregado que podemos brindarles a los empresarios por medio de la consolidación de la información, resultados de posibles mejoras según los comensales y la evolución hacia la era digital con un plan premium que cambie por completo la manera de como las personas interactúan con las cartas.

Si queremos sobrevivir en el mercado, debemos ser capaces de identificar y anticipar nuestras amenazas. Por ende, los factores macroeconómicos juegan un papel importante en este modelo de negocio; la situación económica actual del país se encuentra bajo un gobierno por primera vez de tipo liberal con planteamientos económicos que difieren con los actuales procesos de como se ha mantenido la nación hasta el momento. Esto quiere decir que, si el cambio económico es muy brusco y termina alejando a los inversionistas extranjeros, Main Menú atravesará por una fase no muy conveniente para buscar financiamiento. A esto sumado a los indicadores económicos como la inflación que se encuentra en niveles por encima del 12%, desempleo del 10,7%, trm de \$4.994,61 pesos colombianos al momento en que se escribe la

presente investigación, PIB trimestral del 7% para el tercer trimestre—5.7% más bajo que el trimestre anterior—tasa de usura para el crédito de consumo y ordinario de 38.67% e interés corriente bancario del 25.78%. Todos los indicadores según fuente portafolio.

Estos indicadores nos dicen que hoy en día es más caro conseguir un préstamo bancario que hace 2 años atrás cuando las tasas de interés estaban por debajo del 5%, por ende es importante encontrar los gastos que se puedan tener en moneda extranjera y crear un forward que fije una tasa de cambio conveniente para ambos participantes que operen en la transacción, de igual forma se debe evaluar si Colombia es la mejor alternativa para expandirse en otras ciudades o si es mejor diversificar las divisas y encontrar otros países que puedan tener un mejor estado económico para sus habitantes, ya que esto se relaciona directamente con la capacidad económica de consumo que tengan las personas para salir a comer y por ende que se vean en la situación de utilizar Main Menú.

Otra amenaza que puede tener efectos negativos para nuestra organización es el hurto de la propiedad intelectual que encierra la idea general y el código de programación que se utilizará para desarrollar la aplicación. En la parte legal entraremos con más profundidad a explicar y definir este concepto y la manera en cómo nos podemos proteger frente al presente entorno que amenaza nuestra comunidad.

1.5 Visión y misión.

1.5.1 Visión

Personas: Ser de las primeras empresas en crear un modelo de trabajo totalmente autónomo, libre y moderno.

Empresarial: Empoderar a los usuarios para que tengan la seguridad de que eligen la mejor opción antes de salir a comer.

Empresarial: Afiliar a 1 millón de restaurantes en todo Colombia y 600 en LATAM para el año 2027

1.5.2 Misión

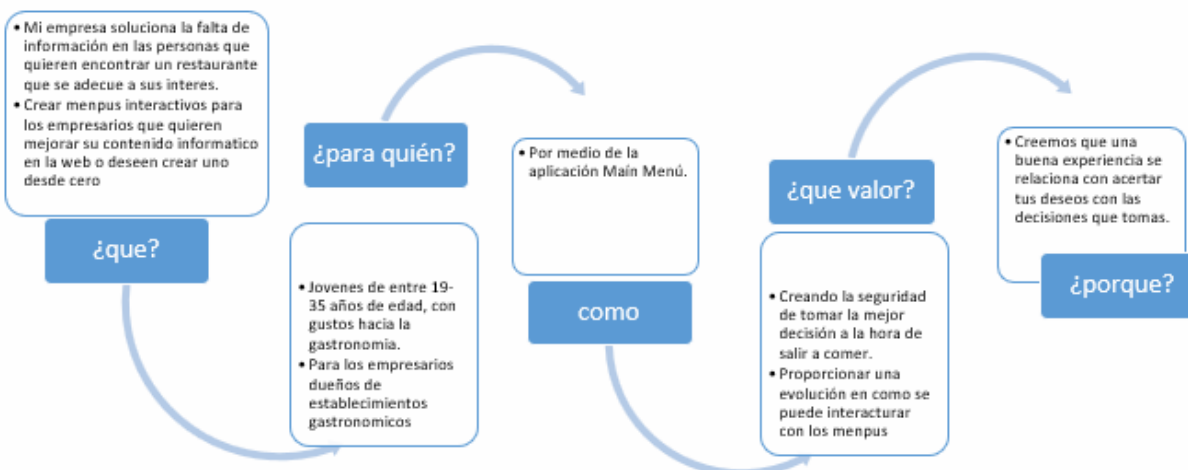
Conectar a las personas que quieran salir a conocer restaurantes nuevos o que necesiten el mejor lugar para la ocasión, donde la mejor opción que se le brinda a los usuarios se determina por sus gustos y preferencias.

En la figura 3, mostramos la estructura que utilizamos para diseñar nuestra misión del negocio. Empezamos haciéndonos la primera pregunta, ¿Qué problema resuelve mi empresa? Para ello vamos a explicarlo con el siguiente ejemplo, Arturo es un empresario que conoció a un inversionista que posiblemente tenga el interés de poner parte de su capital en la idea de Arturo, por lo tanto el emprendedor citó al inversionista—llamémoslo Enrique— para tener una cena de negocios, sin embargo Arturo no tiene conocimiento de cuáles serían los restaurantes ideales para llevar a Enrique, para solucionar este problema el empresario descarga la aplicación de Main Menú y busca los principales restaurantes que utilizan los ejecutivos para llevar a los clientes, la app busca los mejores restaurantes según las opiniones de los otros usuarios y las descripciones que tenga cada

establecimiento. Después lo filtra por la categoría de comida que, según Arturo, la carne será la mejor alternativa para este evento ya que su inversionista es argentino y ama la buena carne.

Por lo tanto, la app segmenta los mejores restaurantes que haya encontrado previamente y escoge los principales según la cantidad de estrellas y popularidad que tenga. Por último, Arturo

Figura 3 ¿Por qué lo hacemos?



Fuente: Elaboración propia **Nota:** al aplicar el enfoque “por qué, para quién y qué valor”, main menpu puede enfocarse en su propósito y en la satisfacción de las necesidades de los clientes

compara sus dos restaurantes que más le llamaron la atención y reserva con el que tenga el espacio disponible para el día en que se vaya a encontrar con Enrique. Así, Arturo no tendrá problemas cuando llegue al restaurante y podrá disfrutar de una deliciosa carne con Enrique que, seguramente después de entender la idea y disfrutar de una deliciosa cena, invertirá en su aplicación. Nuestro para quien va dirigido a todas las personas entre un rango de edades de los 18-42 años en la ciudad de Bogotá. Con disposición de descargar y guardar otra aplicación en su celular con el fin de encontrar el mejor restaurante según sus necesidades en una situación en particular. Main Menú resuelve este problema, y crea el valor de sentir la confianza de tomar la mejor decisión a la hora de salir a comer, conduce hacia el entorno perfecto para que la situación específica en la vida de las personas sea más amigable y placentero de experimentar.

El objetivo del porque creemos que es importante desarrollar esta idea, hace alusión a las personas que viven momentos desagradables a la hora de llegar a los restaurantes y se den cuenta que no era lo que pensaban, el precio es diferente, no hay disponibilidad o cierran ese día, no venden los platos que ellos esperaban pedir, es muy pequeño el establecimiento o el tipo de personas que entran no son afines con la personalidad de la persona que por primera vez entra a ese restaurante. Modelo ampliado.

Las áreas funcionales de Main Menú están repartidas en 3 segmentos. Estos son, la financiera encargada de tener el control de las entradas y salidas de dinero; presupuestos para el corto y largo plazo; balances generales y estados financieros; inversión de ahorros y flujo de caja; pagos para las obligaciones financieras. Para la elaboración de estas tareas se crearán los siguientes departamentos; departamento de control financiero encargado del desarrollo de los activos, pasivos y patrimonios de la compañía sujeto a las respectivas elaboraciones de los estados de resultados mensuales; el departamento fiscal elaborando los pagos, cálculos y cobros a proveedores, socios, entidades financieras y terceros; por último el departamento de tesorería que se encargará de realizar los estudios de crédito, operaciones financieras, análisis de los presupuestos proyectados a 2027; seguros y otras relaciones financieras que se tengan con externos a la compañía.

Figura 4. Modelo de negocio extendido



Fuente: Elaboración propia **Nota:** . Es la representación de las características que contiene cada departamento

Dentro de las tareas que se deben cumplir en el departamento de finanzas está la creación del modelaje financiero para la aplicación, en esta etapa se determinan y proyectan las cuentas que pertenecen a las variables de la ecuación contable. En ese sentido, los ingresos estarían conformados por desembolsos, aportes y giros equity, ingreso por ventas y financiación. Los egresos serían servicios bancarios, pago de impuestos, pago de comisiones, traslados entre cuentas, ajustes bancarios e inversiones. Esto anterior entendido como Capex. El Opex serían los fondeos hacia las subcuentas de operación, gastos de transporte, proveedores y demás. Patrimonio son todos los bienes que conforman la empresa tales como, aportes de socios; maquinaria y equipo; infraestructura y vehículos.

Los departamentos de operaciones que hacen parte de las áreas funcionales de la empresa trabajarán de la mano para lograr los objetivos propuestos. Para lograr tal fin, se establecen los departamentos de estrategia y desarrollo que son los encargados de la creación y mantenimiento de la estructura del código para la aplicación; el big data y business intelligence que es responsable de los datos que se vayan incorporando al sistema, sus principales herramientas serán el machine learning y computer vision para la elaboración de los algoritmos que permitan identificar los restaurantes más aptos y descartar aquellos que no lo sean; por último el departamento de testing y feedback encargados de probar la aplicación y pasar los reportes de actualización y modificación que requiera la app, de igual forma deben estar desarrollando opciones y alternativas que puedan contribuir para que los usuarios y los clientes tengan una mejor experiencia de navegación y mantengan utilizando la aplicación.

Por último, el área funcional de mercadeo está compuesto por 3 departamentos; Servicio al cliente y comunicaciones encierra toda la relación directa que se tiene con los clientes como las llamadas, preguntas, avisos y comunicados; después el departamento de creación de marca y desarrollo de contenidos encabezado por un Community Manager. Finalmente, el departamento de ventas, encargado de encontrar nuevos clientes y usuarios para la plataforma. A continuación, presentamos nuestras estrategias corporativas, empresarial de negocio y funcional.

1.5.3 Estrategia Empresarial Corporativa

Main Menú es una empresa enfocada en distribuir la más completa información existente en el mercado gastronómico en todas las categorías de comidas. Con una variedad de opciones que

se adapten de la mejor manera a las solicitudes de los usuarios. Al mismo tiempo proporcionamos la capacidad de resolver el problema de migrar de los menús físicos a los digitales.

Nuestros valores ponen como prioridad a nuestros clientes, usuarios y su satisfacción con nuestros servicios. Por lo tanto, nosotros disponemos de diversos canales de comunicación para estar siempre pendientes de los requerimientos de los clientes y las reseñas de nuestros usuarios.

1.5.4 Estrategia Empresarial del Negocio

Main Menú tiene como competencia directa las plataformas cluvi, getjusto y tripAdvisor. Nuestra estrategia de marketing y comercialización busca atraer a los clientes que aún no cuentan con la digitalización de sus platos, que están inconformes con la información que describe su establecimiento y no tiene en cuenta todos los parámetros para una perfecta definición del restaurante. En cada afiliación a la suscripción de la membresía de nuestra comunidad de especialistas gastronómicos, apoyaremos a nuestros clientes con nuevas ideas para su negocio, diseño de nuevos platos interactivos en el menú y capacitaciones grupales para enseñarles sobre marketing digital y que ellos por su cuenta puedan optimizar sus posibilidades de atracción de usuarios en las redes sociales.

1.5.5 Estrategia Funcional

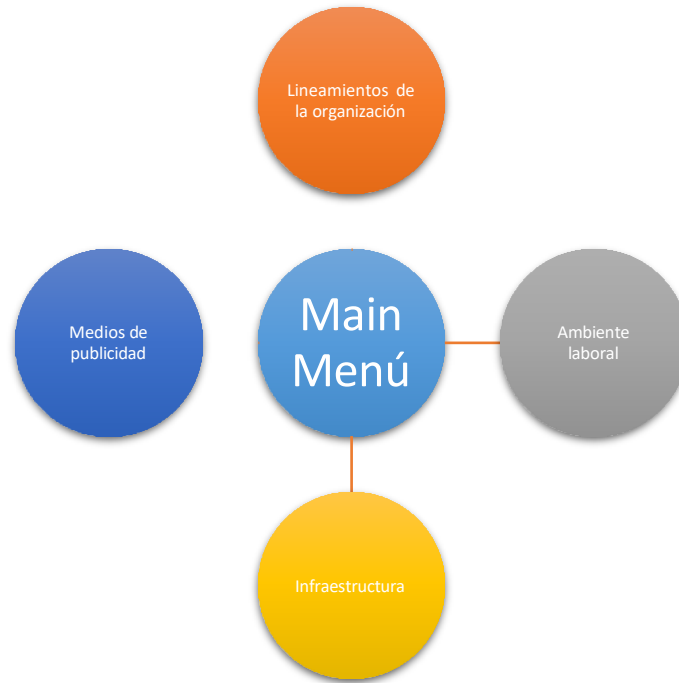
La ideología de trabajo en Main Menú consiste en un modelo ampliado que elimine por completo la exigencia de tener que trabajar 8 horas en un periodo de tiempo determinado. Somos una empresa que cree en la autonomía de las personas para cumplir con sus obligaciones laborales, no habrá restricciones para el uso de medicamentos que puedan elevar la creatividad, concentración y productividad de las personas—cada quien es libre de tomar decisiones que amplie su estado creativo y profesional pero que no generen peligro para los demás integrantes de la organización y de igual forma para la salud de cada persona—los días de trabajo están determinados por el número de compromisos establecidos en los comités primarios y objetivos semanales.

1.5.6 Cascada de proyectos.

Después de definir nuestras estrategias desde las diferentes áreas funcionales se identifican los proyectos y actividades que se realizarán al corto y mediano plazo en la figura 5. Uno de los principales proyectos es la creación de un ambiente laboral con buenas prácticas, motivado y con sentimiento de pertenencia para la comunidad que hay detrás de las pantallas táctiles, es ese grupo de amigos que se entienden y van hacia un mismo propósito.

Por lo tanto, se deben fijar parámetros específicos en el manual de convivencia dentro de la organización, donde se hable del respeto; principios como la responsabilidad social, compromiso de elaborar los procedimientos con honestidad, buscar el crecimiento de todos; convivencia al respetar los valores del hombre y la amigable discusión de las ideas mediante la tolerancia que provenga de ambos lados y la aceptación de los derechos constitucionales.

Figura 5. Cascada de proyecto.



Fuente: Elaboración propia **Nota:** Es la estructura con lo que la empresa trabajará para tener un equilibrio dentro y fuera de la organización

Continuando con los demás proyectos debemos crear la esencia de la organización, ya que por medio de esta forma es como nos presentaremos frente al mundo y será el medio para crear vínculos de confianza con otras personas. Por lo tanto, debemos crear la actividad de consolidar una imagen con la marca, esta será nuestra identidad que perdure por un extenso periodo de tiempo definido por la cantidad de personas que recuerden nuestro logotipo. Otra actividad estará enfocada en el fortalecimiento de las aplicaciones por medio de la comunicación en diferentes medios, este

puede ser una página propia en internet, blogs escritos por los grandes de la industria gastronómica y bar de Bogotá, redes sociales para tener una captura de leads y de esta forma hacer que sean más las personas que nos reconozcan.

También están los proyectos para el área funcional de operaciones, donde una de sus principales actividades es crear la infraestructura para llevar a cabo Main Menú. Para esto se explican los siguientes conceptos: el desarrollo y la interacción. Uno es interno encargado de llevar el control, corrección y actualización del sistema operativo del servidor de Main Menú, de las principales tareas a ejecutar ésta en la creación y actualización de nuestra data lake, que en otras palabras es nuestro modulo para almacenar la base de datos estructurados y no estructurados. Posteriormente se deben clasificar, organizar y trasladar mediante un sistema de codificación en lenguaje SQL (standard Query Language). Por otro lado, está el externo que relaciona a los clientes y usuarios con la aplicación. Sus principales tareas involucran relacionar los API—interfaz de programación de aplicaciones—de meta o Google con el fin de que las personas que quieran registrarse con su usuario de Meta o Gmail puedan hacerlo. De manera adicional se hace uso de la plataforma para extraer información del usuario como su nombre o dirección y para el caso particular de Google que nos permita vincularnos a Google maps para utilizar su gps.

Para el área funcional de finanzas los principales proyectos a tener en cuenta son; la elaboración de los modelos financieros, el recaudo de los giros equity y los pagos a nuestros proveedores y socios. Principalmente se debe estudiar a profundidad los gastos iniciales que se requieren durante la actividad empresarial. Dentro de este marco podemos encontrar los gastos de nómina y publicidad o los servidores que nos mantienen conectados a la red. Debemos tener en cuenta que los primeros meses los ingresos serán nulos y por lo tanto se deben generar presupuestos proyectados para el siguiente año de producción. Entre los primeros pagos se

encuentran la constitución de una sociedad limitada; hardware y maquinaria; costos fijos y variables. Plan piloto y validación del MVP

1.6 Hipótesis

Para la presente construcción y consolidación de la hipótesis. Debemos entender primero que es, como está compuesta, como se formula, sus características y aspectos. Para ello, Bunge Mario nos expone en su libro—la ciencia, su método y su filosofía—que “una hipótesis puede usarse como una propuesta provisional que no se pretende demostrar estrictamente, o puede ser una predicción que debe ser verificada por el método científico. En el primer caso, el nivel de veracidad que se otorga a una hipótesis dependerá de la medida en que los datos empíricos apoyan lo afirmado en la hipótesis. Esto es lo que se conoce como contrastación empírica de la hipótesis o bien proceso de validación de la hipótesis. Este proceso puede realizarse mediante confirmación (para las hipótesis universales) y/o mediante verificación (para las hipótesis existenciales)” (2014)

Con base en el anterior párrafo, podemos concluir que una hipótesis es una conjetura que se establece en forma de proposición afirmativa y no como pregunta. Por lo tanto, debemos estructurarla de manera que sea viable y veraz. También, bajo los aportes de Karl Popper “*las hipótesis formuladas deben ser falsables, es decir, deben estar formuladas de una forma clara que permita construir un experimento que potencialmente pueda corroborar o contradecir la hipótesis.*” (2016)

He de recordar que una hipótesis debe tener los siguientes elementos:

- Testeable: se puede medir y definir si es verdadera o falsa.
- Precisas: describe con detalle que, quien y cuando las suposiciones.

- Discretas: solo mide un aspecto.

Hipótesis de investigación: Los clientes que adoptan la digitalización en los menús como mecanismo de promoción, producirán más ventas que aquellos que solo cuentan con recursos físicos.

Hipótesis no direccional: Existe una diferencia en el nivel de satisfacción de los usuarios que aciertan en la decisión correcta cuando utilizan Main Menú y aquellos que buscan por si solos la información.

Hipótesis direccional: Los establecimientos que utilicen nuestros servicios tendrán una aproximación más profunda hacia los intereses y motivaciones particulares de los usuarios.

Hipótesis direccional: Los empresarios verán un crecimiento mayor al 25% en sus utilidades usando nuestros servicios.

Hipótesis Nula: No existe diferencia en los niveles de satisfacción entre los usuarios y las personas que utilizan otros medios de información.

1.7 Objetivos

Los objetivos planteados en la presente investigación están enfocados en la creación de un prototipo beta que pueda ser utilizado en las reuniones con los inversionistas y puedan conocer más sobre la plataforma. Se proyecta un tiempo de desarrollo de 6-8 meses en los cuales se debe dar a conocer el diseño, elaboración, marca y ventanas del modelo Beta.

Segundo, formar un equipo de 7 socios—3 con el cargo de director y 3 inversionistas y 1 como el ceo y representante legal—que conformen la organización antes de finalizar el primer semestre del año 2023. Cada socio debe tener una tarea específica y crear el área funcional que le corresponde (finanzas, marketing, operativo).

Tercero, elaborar una lista de los restaurantes que aún no cuentan con la digitalización en su negocio y agendar reuniones para empezar el primer acercamiento hacia los clientes. Se estima que las primeras citas se programen para el segundo semestre del próximo año.

1.8 Escenarios

Para encontrar la respuesta hacia nuestra hipótesis nula, crearemos una serie de pasos con un primer formato de cartulina y cartón que hace la representación de la aplicación. En este primer estudio con las personas podremos sacar las conclusiones si efectivamente los usuarios sienten una necesidad por utilizar una aplicación o si de lo contrario no genera ningún tipo de satisfacción al utilizarla.

Figura 6. Prototipo en cartulina



Fuente: Rapid Prototyping: Sketching | Google for Startups – YouTube **Nota:** Es la exhibición digital de cómo se expondría el primer prototipo de la aplicación

Para nuestra hipótesis no direccional queremos comprobar nuestra teoría mediante una primera etapa de la aplicación con sus primeras líneas de código, teniendo un estilo similar a lo mostrado en la figura 7.

Esta misma ventana también cuenta con una flecha ubicada en la parte superior izquierda que dirige al usuario al inicio de sesión de la aplicación. Por último, el botón que se encuentra ubicado en la parte inferior central—debajo de la casilla “fecha de cumpleaños”—direcciona al usuario a la interfaz principal de *Main Menú*.

En la ventana de “Iniciar Sesión” o “log in” aparecen las casillas:

- Correo electrónico
- Contraseña

Figura 7 Prototipo



Fuente: Elaboración propia **Nota:** Es la navegación desde el inicio de la aplicación hasta el final, que es cuando el consumidor encuentra el restaurante.

Se incorpora el elemento “olvide mi contraseña” para aquellos usuarios que tienen problemas al recordar su contraseña, se da la posibilidad de recuperarla por medio de un mensaje de renovación que les llegue al correo electrónico. Después, tanto la venta de “regístrate” como la de “iniciar sesión” llevarán al usuario a la interfaz central. En donde podrá visualizar los siguientes elementos:

- Categoría por comida (Alitas, alta cocina, árabe, asiática, café, china, comida rápida, crepes, desayunos, empanadas, hamburguesas, helados, internacional, italiana, jugos y batidos, mexicana, panadería, parrilla, perros calientes, peruana, pescados y mariscos, pizza, poke, pollo, postres, saludable, sandwiches, sushi, típica, vegetariana).
- Explorar: Revela los restaurantes con mayor calificación por los usuarios de la aplicación, los

restaurantes más cercanos a la localización de la persona, precio, menú, reservas, comparativos y promociones.

- Favoritos: Son aquellos restaurantes que el usuario ha visitado con mayor frecuencia o que ha dejado una calificación sobre el mismo.
- Perfil: Es donde se encuentra toda la información del usuario que fue guardada desde un principio en la ventana “regístrate”.

Por último, pasamos a la ventana donde se despliegan todas las opciones de los diferentes restaurantes que se encuentran en la ciudad de Bogotá. Para esto daremos el siguiente ejemplo.

“Roberto es un joven de 25 años que le gusta la comida rápida, el viernes está pensando en salir a comer hamburguesa con su novia por la zona t de Bogotá, pero primero quiere saber los precios de cada plato, y la descripción de lo que contiene cada uno. Esto con el fin de mejorar el costo oportunidad de un restaurante con respecto al otro en términos de *precio, producto y ubicación*.”

Por lo tanto, Roberto decide descargar la app “Main Menú” para averiguar cuál va a hacer el restaurante que visitará con su novia el próximo viernes. Hace su registro, y posteriormente entra en la categoría de hamburguesas, explorando la lista de restaurantes encuentra uno que le llama la atención, “juan burgers” al darle click en ese restaurante encuentra:

- Ubicación del lugar
- Calificación dada por lo otros usuarios
- Botón para abrir el menú de juan burgers.
- Comentarios de otros usuarios
- Opción para comparar con otro restaurante

- Descripción física del establecimiento
- Hora de apertura y cierre
- Disponibilidad
- Hamburguesa recomendada de la semana

Roberto, al saber dónde queda el restaurante y mirar que tiene una calificación que cumple con su expectativa, decide abrir el menú y mirar cuales pueden ser los posibles platos que le gustaría pedir y cuanto es lo que debe disponer monetariamente para poder ir al restaurante sin preocupaciones de dinero o expectativa de los platos.

Por último, para nuestras hipótesis de investigación y direccionales crearemos un escenario teórico puesto que aún no podemos evaluar si los restaurantes han tenido un crecimiento en las utilidades. Esto lo calcularemos tomando de base los estados financieros del año 2021 y 2020 con el fin de crear una comparación entre los años anteriores y el primero en alianza con Main Menú. Seguido tomaremos una breve encuesta a los comensales que hayan visitado el restaurante y les preguntaremos si Main Menú influyó para que ellos visitarán el establecimiento y si es así, ¿Qué tanto cumplió Main Menú en su pronóstico de deseabilidad con los gustos del cliente? Con esta información estaremos en la capacidad de responder a nuestras ultimas hipótesis planteadas y realizar las respectivas corrección y modificaciones a la aplicación y modelo de negocio.

2. Estrategia Comercial y comunicación

Nuestra estrategia comercial y de comunicación consistirá en dos modalidades de marketing, directo y por medio móvil. En el directo consolidaremos el QR de los restaurantes con la plataforma de Main Menú, de esta manera el servidor trabaja en pro de mostrar el menú dentro de la aplicación cuando el usuario escanee el código QR que se ponen en las mesas. Es reemplazar el destino que tiene el código QR, antes llevaba a las personas directamente al pdf hecho por el restaurante y ahora lo conducirá a la plataforma principal de nuestra aplicación, con el fin de aconsejar mediante los platos más pedidos o los recomendados por el chef.

La idea es que las personas empiecen a preguntar ¿Qué es Main Menú? Así mismo, contrataremos una compañía de marketing digital para empezar a pagar publicidad en plataformas como Instagram, Facebook y TikTok; también crearemos usuarios y anuncios tales como: nuestros “top 20” restaurantes destacados, o “encontramos el restaurante preferido para ti, cerca de donde estas”.

2.1 Propuesta de valor

Nos vemos como una aplicación que puede mostrar todos los menús de los restaurantes de la ciudad, además podemos proporcionar la ubicación, fotos, comentarios, reseñas y comparaciones con otros establecimientos. Queremos proporcionar a cada consumidor que se meta a nuestra aplicación, la seguridad de tomar la decisión correcta del restaurante perfecto para la ocasión.

Nuestro emprendimiento ayudará a las personas a escoger un restaurante, que se acomode a sus necesidades y que en particular los haga felices. Quitaremos la idea de no saber a dónde cenar cuando se está solo, con pareja o amigos. Y proveeremos la oportunidad de experimentar restaurantes nuevos y ricos que se acomoden a los patrones de frecuencia de los anteriores restaurantes escogidos por el usuario.

2.2 Marca

Queremos que nos reconozcan como una aplicación que ayuda a las personas a tener menos estrés y problemas a la hora de salir a comer, Main Menú podrá tener una interacción más profunda entre clientes y usuarios. Queremos transmitir el mensaje de que somos una fuente confiable de distribución de información. Una plataforma para crear esa comunidad de personas que puedan debatir acerca de sus experiencias nuevas e ideas novedosas para los restaurantes y de cómo mejorar. Nuestra personalidad se enmarcará en promover las charlas, los buenos eventos, las ofertas de la semana, los nuevos platos que salieron, nuevas sedes, concursos entre restaurantes y mucho más.

2.3 Fortalezas de competidores

Nuestros competidores directos son; Cluvi, siendo uno de los mayores startups pioneros en el diseño y elaboración de menús digitales para los clientes. La entrevista que hizo Blue Radio con el ceo y cofundador de Cluvi, Fabián carrillo, explican que la compañía es un startup que “integra

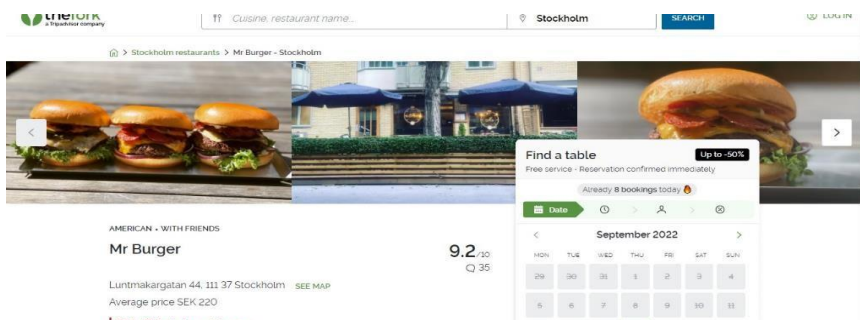
todos los canales de atención al cliente en una plataforma digital, entre ellos: menú a la mesa, domicilios y reservas” (2021).

Actualmente esta empresa cuenta con una de las participaciones más grandes en el mercado de los foodtech, cuenta con 600 establecimientos digitalizados, 200 en Bogotá; 170 en Medellín; 80 en Bucaramanga; 60 en Cali; y 100 entre Cartagena y barranquilla. A nivel de latam tienen una participación de 800 establecimientos ubicados de la siguiente manera, 200 en Lima; 200 en Brasil; 200 en Santiago de Chile y 200 en Panamá y El Salvador.(La República, 2021).

Getjusto es la compañía que se encarga de transformar la digitalización de los restaurantes en sitios web, control de envíos de pedidos, chats, y logística de contestación de llamadas. Según el artículo publicado por marketing for e-commerce, *“Lo que ofrece Getjusto es tener un control total de todo el proceso, desde que el cliente se conecta a la plataforma de la compañía hasta con repartidores que trabajan directamente con el restaurante, la entrega es realizada en las manos del cliente.”*(Arreaza, 2021) por lo tanto, es una plataforma que impulsa el marketing de los restaurantes creándoles una red de e-commerce, aplicación propia, c-commerce, domicilios y gestión de venta telefónica de pedidos.

The fork; el propietario es TripAdvisor y está centrado en la distribución única de información gastronómica, el tenedor recopila información como:

Figura 8. The fork.com.



Fuente: Página principal thefork.com **Nota:** visualización de la página de inicio de the fork.com

Puntuación del lugar según las personas que lo han visitado y votado, descripción, fotos, disponibilidad para reservar, ofertas y un conjunto de platos principales que exhiben para explicar cómo están preparados y al lado cuál es su precio.

2.4 Debilidades de competidores

Los atributos por los que se compete en este sector, es por ser la página que más confianza provea a las personas, queremos ser reconocidos para que posibles comensales nos busquen antes de elegir un bar o restaurante. Además, crearemos una plataforma que provea los menús completos, videos y comentarios sobre los platos preferidos por las personas además de las características básicas como el lugar, localización, nombre, precios exactos.

Figura 9 Estrategias Competitivas

PLANTEAMIENTO COMPETITIVO	ELEMENTOS COMPETITIVOS	FORMAS DE DESTACARSE	PRIORIDAD	1 MAS BAJO 5 MAS ALTO
MANERAS DE COMO SER MEJOR QUE SUS COMPETIDORES	MEJOR DISEÑO DE PRODUCTO	Queremos ser una pagina novedosa con imágenes multimedia, vídeos y links interactivos para que las personas naveguen por nuestro sitio web de manera divertida.	4	
	MEJOR EXPERIENCIA DE COMPRA PARA LOS CLIENTES	En nuestro caso no cobraremos dinero a los usuarios, ya que nuestros ingresos provienen de los mismos dueños de restaurantes.	2	
	MEJORES RELACIONES CON LOS CLIENTES	Para Main Menú el cliente siempre tendrá la razón, por lo tanto nuestro foco de consnetración será lo que las personas tengan que decir sobre los lugares, ya que con sus opiniones alimentaremos la información y expandiremos nuestra red de comunicación por diferntes medios, despues con inteligencia artificial se generarán patrones que son los que consudiran al cliente a escoger el mejor resutarnete basado en su información anterior.	4	
	VALOR DE MARCA	Aumentar la confianza en las personas	5	
MANERAS DE COMO SER MEJOR QUE SUS COMPETIDORES	DEFINICIÓN MAS AMPLIA DE LA INDUSTRIA	Las reseñas permiten a las empresas identificar posibles oportunidades de mejora y trabajar para ofrecer mejores experiencias a los clientes, Así, nosotros nos convertimos en un portal de información que será utilizada por los restaurnates para mejorar y captar mas personas y por los usuarios para conocer más sobre cualquier bar y mejorar su experiencia gastronomica.	5	
	Concéntrase en nicho especial del cliente	Queremos que nuestro nicho de mercado abarque a las perosnas de entre los 18-45 años, que les guste innovar, mejorar su toma de decisiones y su experiencia.	5	

Fuente: Elaboración Propia **Nota:** Consiste en ofrecer productos o servicios únicos que se diferencien de los de la competencia, mediante el diseño, la calidad, la marca, la innovación, la experiencia de usuario, entre otros.

2.5 Segmento de mercado

Nuestro usuario ideal es la persona que le encante salir a comer, ya sea en la mañana tarde o en la noche. Queremos que sean exigentes, apasionados, dispuestos a crear cambios para conocer lugares nuevos y sobre todo obsesionados por siempre tomar las mejores decisiones, en este caso, ¿Cuál es el restaurante perfecto para ese día? Como nuestra primera ciudad será Bogotá, queremos que las personas sean del departamento de Cundinamarca con una edad promedio desde los 18 hasta los 45 años.

Nos gustaría que sus intereses fueran experimentar nuevos encuentros con la gastronomía, acertar en el lugar perfecto para salir con alguien, el sitio perfecto para hacer una reunión de amigos o negocios, y elegir el bar perfecto para salir un fin de semana. Ahora bien, nuestro cliente ideal es el emprendedor dueño de restaurante que quiera conseguir más clientes por medio de los mecanismos digitales. Que le guste hacerle publicidad a su negocio y quiera mejorar con los comentarios de los mismos consumidores. Queremos vender la idea de que, si pagan por una aplicación que provea toda la información del restaurante, el dueño tendrá la posibilidad de conocer las opiniones de los usuarios y al mismo tiempo aumentar sus utilidades.

2.6 Objetivos

Los objetivos para la estrategia comercial y comunicación son: Utilizar parte del presupuesto perteneciente al área funcional de mercado equivalente a \$3'500.000 mil pesos mensuales para el posicionamiento y compra de los primeros puestos en la lista de resultados que provee Google cuando se hace una búsqueda relacionada con restaurantes. Para los nuevos mercados, queremos expandirnos a las 3 ciudades principales de Colombia para el 2027, estas son: Medellín, Barranquilla y Cali.

Para el 2030 contemplamos la posibilidad de expandirnos a más ciudades de Colombia como Cartagena o Bucaramanga, mientras que expandimos nuestro concepto a Perú. Nos parece agradable la idea de poder operar en un país donde la gastronomía hace parte de la esencia cultural de la nación vecina.

Queremos incorporar en el concepto de Main Menú 2.0 la posibilidad de hacer una alianza con Rappi en donde el cliente este interactuando en la app y tenga la posibilidad de ordenar a domicilio cualquier plato que le haya pareció llamativo. Queremos aumentar la fidelidad de nuestros clientes promoviendo nuestros propios concursos que se puedan expandir a más de 3 categorías de comida y donde los usuarios puedan escoger el mejor plato, queremos promover los restaurantes con mejores visitas en la semana y publicarlo en diversos medios para que los clientes cada vez sean más reconocidos por sus mejores platos.

2.7 Funnel de ventas

Una de nuestras estrategias está relacionada con la generación de conciencia, por ende, comenzaremos por incorporar una función en los códigos QR de los menús virtuales para que conecte con nuestra aplicación, esto con el fin de que puedan visitar las otras características de la app, mantenerla descargada para futuras interacciones y utilizarla directamente la próxima vez que el usuario visite otro restaurante. Seguiremos por crear comerciales que serán mostrados en YouTube ads e Instagram reels para que las personas les incorpore un sentimiento de curiosidad por conocer la aplicación. Después llevaremos a cabo nuestro plan de hacer pautas con influencers que tengan relación con nuestro modelo de negocio.

Para el presente punto de la investigación, explicaremos los pasos que un usuario y un cliente siguen antes y después de descargar la aplicación.

1. Como se dan cuenta

Los consumidores conocerán nuestra aplicación por medio de las redes sociales, comerciales, y por el patrocinio propio de los restaurantes.

2. Consideración

Los comensales comenzarán a sentir la necesidad de tener todos los menús del restaurante acomodados en un solo lugar, en este momento se crea la necesidad.

3. Compra

Los usuarios descargan la app de forma gratuita y los clientes empezarán a pagar por medio de las suscripciones que compran para tener su espacio dentro de la comunidad.

4. Retención (como se van a retener o fidelizar)

Se plantea la posibilidad de generar una base de datos que pueda guardar la información del usuario; nombre, ocupación, genero, edad, gustos, comidas favoritas, estado civil, correo electrónico y numero de celular. Por este medio la aplicación comenzará a mandar notificaciones de las inauguraciones de nuevos establecimientos, recomendación de la semana, retos, bitácora de búsqueda y actualizaciones. También queremos hacer de las fechas importantes un día para recordar en todo sentido, por eso queremos sorprender a nuestros usuarios en sus fechas de

cumpleaños con bonos de regalo para que puedan celebrar ese día especial en los mejores sitios de Bogotá.

5. Recomendación

Después de que el usuario tenga una experiencia por primera vez con Main Menú, nos gustaría que el usuario la guarde y comience a recomendarla con otras personas que se quieran sentir seguros a la hora de tomar la decisión para salir a comer, esto generará popularidad de la red entre los usuarios.

A continuación, en la figura 10 mostramos algunas de las actividades que tenemos para el área de ventas y mercadeo en los 6 primeros meses de haber terminado el desarrollo de la aplicación.

Figura 10 Plan de actividades para ventas

SEGMENTO DEL CUENTE											
AREA	ACTIVIDADES DE VENTA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	PROMEDIO POR MES	SUMATORIA TIEMPO	TIEMPO GASTADO	
VENTAS	No. Llamadas clientes	200	207	214	221	228	235	217,5	1305	522	
	No. De cartas del cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	No. Reuniones clientes	20	35	30	40	55	70	41,7	250	200	
	No. Comidas clientes	20	35	30	40	55	70	41,7	250	100	
	No. Entrevistas	120	124,2	128,4	132,6	136,8	141	130,5	783	313	
	No. Cuestionarios	2	2	2	2	2	2	2	12	5	
	No. Ofertas dadas	1	1,75	1,5	2	2,75	3,5	2	12,5	5	
MERCADEO	No. De vallas publicitarias	1	2	2	2	3	4	2	14	5	
	No. Visitas al sitio web	10	35	60	85	110	135	73	435	0	
	No. Participaciones en feria	1	1	1	1	2	2	1	8	120	
	No. Anuncios	30	30	35	34	30	25	31	184	300	
	No. Avisos de prensa	0	0	0	0	1	1	0	2	24	
	No. Eventos propios	0	0	0	0	0	1	0	1	24	

Fuente: Elaboración Propia **Nota:** Son las actividades que la compañía tiene planeado para vender la aplicación a los restaurantes

Para el área de ventas en las actividades de llamadas a clientes se tiene previsto tener un promedio de 217 llamadas por mes con el objetivo de fidelizar mínimo el 10% por medio de esta categoría. También tenemos proyectado un promedio de 41 reuniones con clientes por mes, con el objetivo de fidelizar a mínimo el 7%. Para el área de mercadeo nuestro principal recurso financiero estará en las actividades de publicidad, avisos de prensa y anuncios. Esperamos tener una fidelización del 15% por la sumatoria de estas tres actividades.

2.8 Actividades comerciales

Para las actividades comerciales que se requieren en cada una de las etapas, se desarrolló la herramienta de growthwheel de la mezcla de mercadeo presentada en la figura 11. Para la publicidad, encontramos como primera necesidad desarrollar los banners que contendrán contenido sobre los 5 restaurantes más visitados por los usuarios, oportunidades de descuento por navegar en nuestra app y descuentos por ser primeros clientes en los restaurantes que encuentren en Main Menú.

Seguido tenemos los materiales digitales e impresos, donde enfocaremos parte de nuestro capital en la producción de carteleras que tengan el logo de la empresa y un escáner QR que puedan utilizar para entrar a la plataforma. Después, nuestro objetivo es pactar publicidad con las principales influencers que se encuentran en el sector gastronómico que están en el mercado y subir contenido nuevo cada semana, sobre nuevos platos, concursos, experiencias, restaurantes, y opciones de comida para que todos los usuarios tengan la oportunidad de conocer y comentar al respecto.

Figura 11 Medios de comunicación

MEDIA TYPE	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	PRIORIDAD (1-3 TICK)	PARA QUE SEGMENTOS DE CLIENTE	COMO USAR EL MEDIO	COSTES ESPERADOS
PUBLICIDAD	DIARIOS	1	GENERACIÓN X	de emprendimiento y negocios	\$ 2.500.000,00
	REVISTAS	1	GENERACIÓN X	de emprendimiento y negocios	\$ 4.000.000,00
	REVISTAS PROFESIONALES	1	GENERACIÓN X	gastronomicas	\$ 5.000.000,00
	GUIAS DE MANO (POSTALES, AUTOBUSES, ETC)	1	GENERACIÓN X	explicación de que hace nuestro sitio web	\$ 500.000,00
	INTERNET (BANNERS)	2	GENERACIÓN Y	mostrar el logo	\$ 850.000,00
	TELE (LOCAL/NACIONAL)	3	GENERACIÓN Y & Z	promociones de los mejores restaurantes	\$ 975.000,00
	RADIO (LOCAL/NACIONAL)	1	GENERACIÓN X	comerciales	\$ 5.000.000,00
MATERIALES DIGITALES E IMPRESOS	FOLLETOS/ HOJAS DE PRODUCTO	2	GENERACIÓN Y & Z	logo y explicación del sitio web	\$ 450.000,00
	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	3	TODOS	que es Main Menú	\$ 600.000,00
	VOLANTES	0	N/A		\$ -
	CARTELES	3	TODOS	logo	\$ 1.200.000,00
	PASE DE DIAPOSITIVAS	3	TODOS	logo y explicación del sitio web	\$ 200.000,00
PUBLICIDAD EN LINEA	PAGINA WEB	3	GENERACIÓN Y & Z	facebook, reddit	\$ 350.000,00
	REDES SOCIALES	3	GENERACIÓN Y & Z	instagram, tiktok, snapchat	\$ 500.000,00
	BOLETIN ELECTRONICO	3	GENERACIÓN Y & Z	promociones	\$ 150.000,00
	BLOGS	3	GENERACIÓN Y & Z	experiencias	\$ 150.000,00
MERCADO DIRECTO	CORREO POSTAL DIRECTO	1	GENERACIÓN X	promociones	\$ 320.000,00
	CORREO ELECTRONICO DIRECTO	1	GENERACIÓN X	promociones	\$ 200.000,00
	TELEMARKETING	1	GENERACIÓN X	promociones	\$ 240.000,00
	VISITAS AL CLIENTE	3	GENERACIÓN X	comercial	\$ 690.000,00
PROMOCIÓN	FERIAS	2	GENERACIÓN Y	cochursos gastronomicos	
	CONFERENCIAS	1	GENERACIÓN X & Y	mejores restaurantes de bogotá	
	MUESTRAS DE PRODUCTO	3	GENERACIÓN X & Y	descuentos restaurante de la semana	
	PATROCINIO	2	GENERACIÓN Y & Z	restaurantes innovadores	
	PRODUCTOS PROMOCIONALES	0	N/A		

Fuente: Elaboración Propia **Nota:** Estrategias de marketing para abarcar más clientes y usuarios

Para el mercado directo nos gustaría poner un anuncio en los principales periódicos del país, vallas publicitarias en los restaurantes con los que podemos firmar contrato y hacer una fiesta donde podamos invitar a varios influencers que dedican sus días a catalogar los mejores restaurantes de la ciudad. Por último, también queremos ser patrocinadores de nuevos emprendimientos de comida que quieran unirse al negocio de la gastronomía, ponerlos en el mapa de los usuarios y que muestre todas las características exigidas por la aplicación.

2.9 Pronóstico de ventas

El mercado responde con una señal positiva, después de analizar los resultados de las encuestas y haber hablado con algunos clientes potenciales, describen a Main Menú como: *apasionante, innovador, y divertido*. Crearemos una red donde se pueda hablar de comida, reseñas de buenos sitios, que tan bueno estuvo, ¿me recomienda algún otro?

La idea es cobrarles a los clientes por medio de nuestras suscripciones para que los socios de los mejores restaurantes puedan unirse y conversar amistosamente. Es crear una comunidad para usuarios y otra para clientes.

Queremos dar a conocer nuevos lugares que estén cerca a los usuarios y que ofrezcan variedad de platos del día; foodtrucks y también queremos promocionar las cocinas ocultas, consideramos que es una idea de innovación que todavía no hemos descubierto en su totalidad. Es en este momento cuando nuestras alianzas como Rappi, domicilios.com, Joker, o uber eats, son las que apalancan nuestra idea de concursos sobre las mejores categorías de comida.

Nuestro pronóstico de ventas se centra en los tres tipos de suscripciones que existen en la organización, estos son; mensuales, anuales y para toda la vida. Por lo tanto, tenemos tres grupos de clientes. Para el primer grupo las suscripciones que se proyectan vender equivalen a 1.771 unidades mensuales para el primer año con un precio unitario de \$95.000 pesos. Para el segundo grupo se proyecta la venta de 240 suscripciones anuales con un precio unitario de \$855.000 pesos

y por último 60 suscripciones de por vida por año con un valor de \$3'000.000 pesos colombianos.

Ahora bien, los ingresos esperados por año equivalen a \$168.226.257 millones pesos para las suscripciones mensuales (sv), \$205.200.000 de pesos para las suscripciones anuales (sa) y ciento ochenta millones de pesos para el último grupo de clientes (sv). El total bruto anual sería aproximadamente de \$553.426.257 millones de pesos colombianos.

2.10 Número de nuevos clientes y ticket promedio actual.

Para calcular nuestro ticket promedio, identificaremos las variables que se utilizarán para encontrar el resultado.

$$\text{Total de ventas} = x, \text{Numero de clientes} = y,$$

$$\text{Ticket promedio} = z (x \div y) = z$$

$$Z = 553.426.257 \div 2071$$

$$Z = \$ 267.226$$

2.11 Estrategia de lanzamiento

Haremos un lanzamiento masivo por el medio digital, nos enfocaremos directamente en pautar publicidad con Instagram, contactar restaurantes que tengan su propia página y pagarles para pautar publicidad en sus páginas, comentar en las publicaciones de otras personas referentes a la gastronomía, seguir a los principales guías que dedican parte de sus vidas a mostrar restaurantes y probarlos en el camino. Hacer muchos comerciales que muestren nuestra propuesta de valor, nuestra esencia y por qué lo hacemos. Queremos que las personas empiecen a notar a *“Main Menú”*

2.12 Presupuesto de mercadeo

El presupuesto de Main Menú para el primer año después de haber terminado el desarrollo de la app empezará con un ingreso en la subcuenta de mercadeo de \$42.000.000 millones de pesos, este dinero será distribuido para un único pago al medio de publicidad que tiene un valor total de \$24.525.000 sumando los diarios, revistas, guías de mano, banners y otros medios de comunicación que se revelan en la figura 11. Esta primera inversión nos deja con un saldo de \$17.475.000. para los materiales digitales e impresos la sumatoria de estos gastos asciende a \$2.450.000 pesos colombianos, lo que nos permite imprimir y repartir nuestros volantes, folletos y carteles 2 veces al año. Nos queda saldo a favor de doce millones quinientos setenta y cinco mil pesos (\$12'575.000cop) para invertirlo en la publicidad en línea—Instagram, meta, tiktok y pautas—con un costo de \$1'150.000 nos permite hacerlo 6 veces al año y quedar con un presupuesto de \$5'675.000 que se invertirá en su totalidad para el mercado directo, reuniones y

correos electrónicos. Esta última categoría tiene un costo de ejecución por valor de \$1'450.000 y nos permite hacerla aproximadamente 4 veces al año.

3. Estrategia legal y tributaria

3.1 Riesgos jurídicos y tributarios

Para la presente investigación se exponen los tipos de contratos y participantes con los que la compañía firmará, establecerá vínculos estratégicos y éticos para la efectiva comercialización entre ambas partes. A continuación, se expone en la figura 12.

Figura 12. Documentos Legales

Categoría	tipo de documento	Prioridad (1-3)	Quien necesita el documento ?
Acuerdos del propietario e inversionistas	acuerdos de accionistas estatutos acuerdos de confidencialidad	1,2,3	Accionistas, miembros de la junta directiva
contratos de empleado	Contratos de empleo Acuerdos de bonificación Acuerdos de derecho intelectual Opción o garantía de programas	3,3,3,2	Colaboradores internos y colaboradores externos a la organización, tales como proveedores, alianzas business to business, personas vinculadas directamente en la organización.
Productos y servicios	Responsabilidad del producto aplicación de patentes protección de diseño registro de marcas declaración de derechos de autor	3,3,3,3,3	Principalmente colaboradores externos

Fuente: Creación propia del autor **Nota:** Documentación legal requerida para constituir y ejercer en Colombia

Para todas las personas dentro y afuera de la organización que tengan vínculos legales con Main Menú, deberán firmar un contrato de confidencialidad con el fin de tener a salvo toda la información que se hable sobre el desarrollo del proyecto. Para nuestros colaboradores que hagan parte de la parte interna de la organización tendrán un vínculo laboral por contrato a término indefinido y, para nuestros aliados externos se le hará firmar un contrato por prestación de servicios, esto quiere decir que no habrá subordinación para la realización de las actividades que

tenga que desarrollar cada aliado y que será un trabajo que se pagará una vez se haya finalizado la fecha del contrato.

3.2 Planeación legal

Para el desarrollo de la parte legal, debemos preguntarnos ¿Cuáles son los posibles riesgos legales que mi empresa puede enfrentar al momento de desarrollar y lanzar la aplicación?

Para ello hemos dividido este módulo en 3 partes, las cuales son:

- Propiedad intelectual
- Protección de datos personales
- Comercio electrónico

3.2.1 Propiedad intelectual

Como emprendedor el hecho de pensar que mi idea puede ser robada por personas que quieren desarrollarla primero, crea un sentimiento de pánico y terror por la simple idea de contemplar la posibilidad de ver el día de mañana un prototipo igual al de Main Menú. Por ende, proteger la idea es un acto que se debe tratar con cautela para evitar cualquier posible acción o alarma de robo. La propiedad intelectual fue creada, según la organización mundial de la propiedad intelectual de que *“se relaciona con las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio”*(2016). La propiedad intelectual se divide en dos categorías: industrial y de autor. Para efecto de la presente investigación usaremos la industrial, que según nuestra misma fuente se define como la que *“abarca las patentes de invención, las marcas, los diseños industriales y las indicaciones geográficas.”*

El medio que utilizaremos para cuidar nuestra idea será la patente, que es el derecho exclusivo concedido sobre una invención. Por ende, yo como creador tengo derecho a gozar de los beneficios que se obtengan por el uso de la idea que es patentada. El tipo de protección que ofrece la patente es que *“no puede ser fabricada, utilizada, distribuida ni vendida con fines comerciales sin el consentimiento del titular de la patente.”*

Las únicas personas que pueden utilizar la patente son los terceros a los que se les ha dado la autorización o licencia para utilizar el prototipo—como muestra de ejemplo del producto patentado—para fines investigativos o generar actualizaciones en el software. Por último, para recibir una patente primero se debe cumplir con una serie de requisitos para que pueda ser aceptada en las oficinas nacionales de patentes o por las oficinas regionales. El primero consiste en pasar la solicitud que contenga el título de la aplicación—en nuestro caso en particular—su ámbito técnico, descripción, apoyarlo con materiales ilustrativos (dibujos, planos, diagramas) y la información destinada a determinar el alcance de protección que tendrá el invento.

3.2.2 Protección de datos personales

Debido a que Main Menú utilizará información sensible para los clientes y usuarios tales como, dirección, correo personal, número de teléfono, genero, edad, estrato, contactos y medios de pago, es necesario comentarle a los clientes y usuarios que están protegidos bajo la ley estatutaria 1581 de 2012 que dice:

“reconoce y protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada.”

Basado en lo anterior, es indispensable que al momento en que se esté haciendo el tratamiento de datos este se haga de manera legítima y con el consentimiento previo del titular. Por ende, la información deberá ser verídica, exacta, comprobable y comprensible. Cogiendo de referencia la ley 1581 de 2012, el ministerio de ambiente y desarrollo sostenible propone los siguientes principios que se deben tener en cuenta para la efectiva interpretación y aplicación jurídica de la ley.(2012)

Principio de legalidad: en materia de tratamiento de datos: El tratamiento es una actividad regulada que debe sujetarse a lo establecido en la ley 1581 del 17 de octubre de 2012, decretos reglamentarios y demás disposiciones que la desarrollen.

Principio de Finalidad: El tratamiento debe obedecer a una finalidad legítima de acuerdo con la constitución y la ley, la cual debe ser informada al titular.

Principio de libertad: El tratamiento sólo puede ejercerse con el consentimiento previo, expreso e informado del titular. Los datos personales no podrán ser obtenidos o divulgados sin previa

autorización, o en ausencia de mandato legal judicial que revele el consentimiento.

Principio de seguridad: La información sujeta a tratamiento por el responsable del manejo o encargado del proceso a que se refiere la ley, se deberá manejar con las medidas técnicas, humanas y administrativas que sean necesarias para otorgar seguridad a los registros evitando su adulteración, pérdida, consulta, uso o acceso no autorizado o fraudulento.

Principio de confidencialidad: Todos los funcionarios y contratistas que intervengan en el tratamiento de datos personales que no tengan la naturaleza de públicos están obligadas a garantizar la reserva de la información, inclusive después de finalizada su relación con alguna de las labores que comprende el tratamiento, pudiendo solo realizar suministro o comunicación de datos personales cuando ello corresponda al desarrollo de las actividades autorizadas en la ley y en los términos de la misma.

3.2.3 Comercio Electrónico

La legislación nacional colombiana, bajo su ley No. 527 “define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones” (1999). Podemos entender que esta ley regula los mensajes de datos, contratación electrónica, facturación, protección a los usuarios de robo de información y la presentación de servicios electrónicos.

Por otra parte, también tenemos la ley 1231 de 2008 la cual unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones. El objetivo final de esta ley es implementarla como título de valor de acuerdo con

lo descrito en el código de comercio, incentivar el uso de la misma y fortalecerla en diferentes formas de comercio electrónico.

Siguiendo con las leyes de protección de datos, también tenemos la ley 1266 de 2008,

“por la cual se dictan las disposiciones generales del habeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.”

Similar a la ley 527, esta ley tiene el objetivo de desarrollar el derecho constitucional que tienen las personas sobre conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos. La ley 1341 de 2009 indica *“por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las tecnologías de la información y las comunicaciones—tic—se crea la agencia nacional de espectro y se dictan otras disposiciones.”*

Finalmente, contamos con la ley 1480 de 2011 del estatuto del consumidor que dicen *“las normas de esta ley regulan los derechos y las obligaciones surgidas entre los productores, proveedores y consumidores y la responsabilidad de los productores y proveedores tanto sustancial como procesalmente.”* Esta ley busca incentivar el comercio electrónico al establecer la normatividad que aporta garantías al pacto comercial entre productores, proveedores y consumidores.

3.3 Registro y formalización

Para la formalización y legalización de la compañía, seguiremos los siguientes pasos para volverlo realidad. Primero empezaremos con la protección de la idea, como ya lo mencionamos anteriormente necesitaremos hacer una patente detallada que indique todas las características, códigos de programación, nombre y propósito de la idea.

Después firmaremos contratos de confidencialidad con nuestros desarrolladores informáticos y proveedores de red, almacenamiento y hosting, junto con nuestros aliados internos y externos a la organización. Culminado este objetivo, entraremos a revisar las condiciones de app store y play store. Con el fin de adaptarse y empezar nuestros primeros acercamientos con los que serán nuestros intermediarios para vender la app.

Finalizando, desarrollaremos los respectivos contratos que los clientes y usuarios deberán firmar para que se estipule que toda la información, acción y servicio que se dé entre ambas partes estará cubierta bajo las leyes que acobijen cada categoría redactada en el contrato. El respeto, integridad, valores, confianza, transparencia y el cumplimiento de las leyes— sobre todo la protección de datos—son los sellos insignia con los que originalmente Main Menú usará para construir los cimientos de una estructura sólida y organizada para crear los vínculos con los clientes y usuarios. Esto se debe a que si vamos a hacer una aplicación que sea reconocida por la confianza que brinda a los usuarios de escoger el mejor restaurante, también debemos serlo con la información que nos confían nuestros clientes y personas que creen en nuestra idea y esperan que su información sea guardada, protegida y respetada por la organización.

Por el lado de la constitución física de la empresa, primero se debe establecer si se registrará bajo persona natural o jurídica. En este caso, se hará de la segunda forma con el fin de proteger el patrimonio de los accionistas, el representante legal de la compañía será capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones. Los documentos necesarios para registrarse como persona jurídica ante la cámara de comercio de Bogotá son:

- Original del documento de identidad
- Formato impreso carta de responsabilidades persona jurídica
- Formulario registro único empresarial y social (RUES)

Para recibir la matricula como establecimiento de comercio se debe tener; Original del documento de identidad; Formulario del registro único tributario (RUT); Formulario único empresarial y social (RUES)

4. Estrategia operativa

4.1 Blueprint de servicios

El usuario empezará descargando la aplicación, se puede encontrar en app store o en play store. Después de estar adentro se les pedirá que ingresen su nombre, correo, fecha de nacimiento, permiso para que la app sepa la localización, número de teléfono, y la creación de la contraseña. Posteriormente se abrirá el navegador con el espacio para que los usuarios coloquen sus categorías de comida favorita, lugares que frecuenta, días preferidos para salir, presupuesto de gasto. Cuando el usuario haya finalizado de contestar las preguntas, podrá acceder a buscar cualquier restaurante en la ciudad de Bogotá que esté interesado en conocer, lo podrá comparar con otros restaurantes y por último tendrá la opción de reservar.

4.1.1 Primeros acercamientos con el usuario

Dentro de la experiencia de navegación para los usuarios, los principales puntos de acercamiento con las personas se encuentran en la acción cuando están registrando su información; cuando interactuamos con ellos para conocerlos mejor mediante nuestras preguntas que se hacen al inicio; cuando estamos en contacto con ellos mediante servicio al cliente, finalmente cuando llegan al restaurante y les pedimos que nos hablen más sobre el establecimiento que visitaron.

4.1.2 Actores

Los actores que toman parte del ciclo del consumidor son: los usuarios siendo la comunidad que alimenta las reseñas, búsquedas, ratings de los restaurantes; nuestros clientes directos que son los dueños de los establecimientos siendo ellos los anfitriones del lugar al que visitarán los usuarios y, por último, Main Menú como puente que conecta a usuarios y restaurantes para que haya un mejor entendimiento y conocimiento entre ambas partes.

4.1.3 Actividades visibles

Son todas aquellas interacciones que el usuario tiene con la aplicación. Esto puede ser los resultados que el sistema le brinda a las personas, la gestión de comparación entre dos establecimientos, los comentarios de otros usuarios que ya visitaron el restaurante y la disponibilidad para hacer reservas.

4.1.4 Actividades invisibles

Las actividades que el usuario no ve están reflejadas en el proceso de programación requerida para que la plataforma trabaje de la manera correcta, la organización como empresa emergente para controlar todos los servicios de logística, finanzas y contabilidad, marketing, recursos humanos y alianzas estratégicas con proveedores de almacenamiento en la nube, inversionistas, hosting y dominio web, abogados y analistas. El proceso de almacenamiento de datos, la inteligencia artificial aplicada para dar la mejor aproximación hacia los gustos de los consumidores.

4.1.5 Riesgos

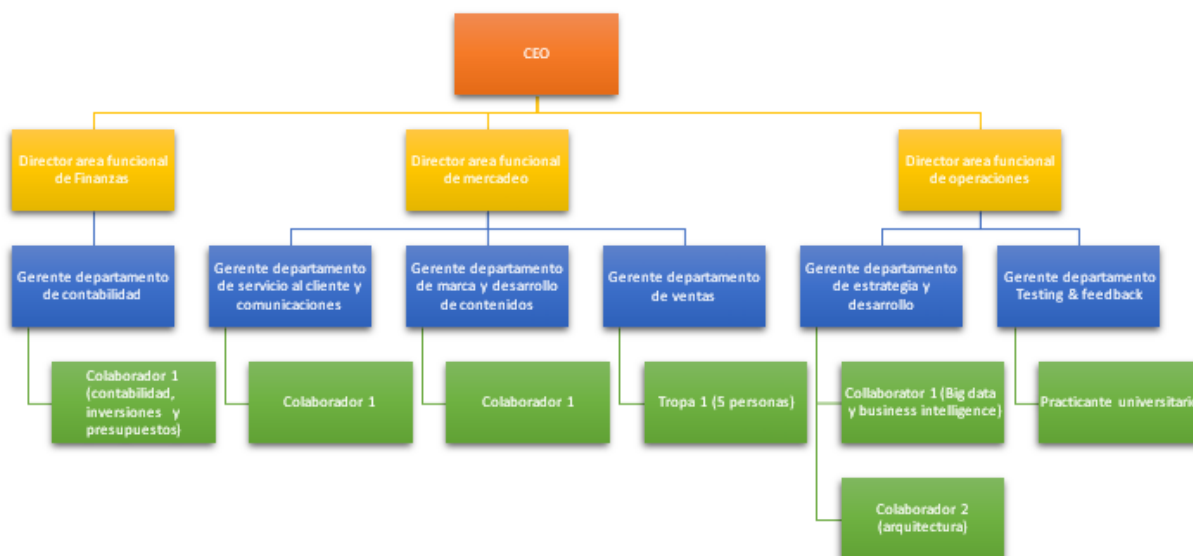
Existe el riesgo de que el usuario no se sienta identificado con las recomendaciones que el sistema de brindó, esto podría ocasionar que las personas no descarguen o interactúen con Main Menú y produciría la no renovación de las suscripciones por parte de los clientes.

4.1.6 Equipo de trabajo

Main Menú contará con la participación de 1 socio que será responsable del área funcional de operaciones tomando el cargo de director, seguido por 2 gerentes que serán los encargados de cada departamento y por último 2 operarios para el departamento de estrategia y desarrollo y 1 becario o practicante para el departamento de testing & feedback. 1 socio encargado del área funcional de marketing integrado por 3 departamentos, liderado por un gerente para cada unidad. El departamento de ventas está constituido por un grupo de 5 personas—la tropa de Main Menú— encargados de hacer el trabajo de campo, como recorrer la ciudad para ir afiliando a más clientes dentro de la comunidad, cargar las vallas publicitarias y entregar los volantes y demás materiales físicos. Después está el departamento de marca y desarrollo compuesto por un gerente y un colaborador, ellos estarán al cargo del desarrollo del marketing digital y los contenidos publicitarios de la organización. Finalmente, el departamento de servicio al cliente contará con la misma estructura que el departamento de desarrollo de marca y serán los encargados de tener la comunicación directa con los clientes. El área funcional de finanzas está constituida por 1 socio que tomará el cargo de director, 1 gerente encargado del departamento de contabilidad y 1 colaborador que estará encargado de llevar los registros de ingresos y egresos, inversiones de las cuentas de ahorros y fondos, y los pagos de las obligaciones financieras.

Por último, 1 socio que será el CEO de la empresa y su representante legal, encargado de que todas las áreas funcionales cumplan con los objetivos, misión y visión planteadas por la organización. En la figura 13 exponemos el organigrama jerárquico para Main Menú.

Figura 13. Organigrama jerárquico



Fuente: Elaboración propia del autor **Nota:** Composición laboral de cómo está estructurado Main Menú.

Main Menú se constituirá con la participación de 7 socios, entre estos están: el CEO de la empresa, los 3 directores y 3 socios inversionistas con voz y voto en las asambleas generales. La junta directiva estará conformada por el CEO, 3 directores y 1 miembro externo a la compañía que será el encargado de hacer las auditorias correspondientes.

5. Estrategia financiera

5.1 Margen de contribución por producto o servicio

El precio está dado por 3 categorías distintas, la suscripción mensual cuenta con un costo de \$95.000 por suscripción, suscripción anual cuyo valor tiene un 25% de descuento con respecto al total de los 12 meses pagos por la suscripción mensual, equivalente a \$855.000 pesos colombianos y por último tenemos nuestra suscripción vitalicia que tiene un valor de \$3'000.000 único pago.

Se les pagarán a nuestros aliados de ventas una comisión del 4.0% del valor del paquete vendido. Por ende, la utilidad después de comisiones es de \$91.200 pesos colombianos para la suscripción mensual (sm), \$820.800 pesos colombianos para la suscripción anual (sa) y \$2'880.000 pesos colombianos para la suscripción de por vida (sv).

Tabla 1 Costos y gastos fijos

Costos y gastos totales fijos		
Concepto	Valor mensual	Valor anual
Costos fijos	\$ 77.372.541	\$ 928.470.492
Gastos fijos	\$ 18.250.000	\$ 219.000.000
Total	\$ 95.622.541	\$ 1.147.470.492
Comisión Datafono		6%
Comisión Ventas		4,0%

Fuente: Elaboración propia **Nota:** Resumen de costos y gastos fijos del valor mensual y el valor anual, junto con los porcentajes variables de gastos que se obtienen después de realizar la venta. En este caso se demuestra un total de noventa y cinco millones seiscientos veintidós mil quinientos cuarenta y uno pesos colombianos y su valor anual de mil ciento cuarenta y siete millones cuatrocientos setenta mil cuatrocientos noventa y dos, con los nuevos usuarios agregamos durante el tiempo.

Para que la app pueda funcionar de manera correcta y precisa debe contar con los mantenimientos y pagos mensuales correspondientes. Dentro de esta categoría se incluye el costo de generación de contenido, carteleras promocionales, creación de imágenes multimedia y elaboraciones graficas. En la categoría de actualizaciones están las subcuentas de almacenamiento, elaboración de nuevos códigos, compatibilidad con todos los celulares a medida que los fabricantes hacen nuevas actualizaciones en los dispositivos, si no se actualiza puede generar que nuestra aplicación no sea compatible y puede causar fallas o problemas técnicos tipo UI (System UI no responde). Modificaciones, Queremos ser una app que crezca a medida que seamos una comunidad que se expande por todo Bogotá y por Colombia y latam. Es por ello que trabajamos para minimizar las desinstalaciones y nuestra única forma de hacerlo es siendo mejor que nuestros competidores, por eso invertimos para que Main Menú sea más fácil de usar, contenga una mejor apariencia, tenga una base de datos cada vez más sólida y grande.

Es importante invertir en una plataforma que tenga bases robustas en su seguridad, Main Menú requerirá tener un espacio donde los clientes puedan hacer sus pagos, por ende, debemos seguir los protocolos de seguridad adecuados ya que somos responsables por la protección financiera de nuestros clientes y por eso proporcionaremos seguridad confiable y solida con el fin de que no exponamos los datos sensibles de las personas y de la organización a entidades estafadoras de información.

Por último, los impredecibles son las cuentas que guarda un porcentaje sobre el valor de venta de las suscripciones con el fin de ahorrarlo y servir de inversión para futuras mejoras y la implementación de nuevas funcionalidades. Por ejemplo, la opción de poder pedir a domicilio, mejorar los gráficos, seguimiento en vivo de cuantas personas hay en el restaurante, juegos. Esto mejorará la experiencia de los usuarios y los mantendrá conectados a nuestra comunidad.

Tabla 2 Costos tech

Costeo General			
Costos fijos			
Rubro	Cantidad	Monto mensual	Monto anual
Costos TECH			
Costo producción APP (Amortizado 12 meses)	1	\$ 5.625.000	\$ 67.500.000
Costo de mantenimiento 10000 Users	1	\$ 13.500.000	\$ 162.000.000
Costo de suscripcion iOS	1	\$ 37.125	\$ 445.500
Costo de suscripcion Android	1	\$ 10.416	\$ 124.992
Servidores, nube y otros 10000 Users	1	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Total Costo mensual - TECH		\$ 24.172.541	\$ 290.070.492

Fuente: Elaboración propia **Nota:** El costeo general que pertenece a la categoría de tecnología, son los costos que se requieren pagar con el fin de que la aplicación pueda trabajar correctamente en el servidor. Tiene una capacidad de sostenimiento para 10000 usuarios por un valor mensual monetario de trece millones quinientos mil pesos colombianos. Junto con las demás subcategorías que pertenecen al costo mensual total, el total equivalente es de veinticuatro millones ciento setenta y dos mil quinientos cuarenta y uno pesos colombianos al mes.

La primera categoría de costos fijos está dada por el costo de desarrollar y mantener funcionando la app mensualmente. El costo de desarrollar la aplicación se calculó con el promedio de horas que se requieren para hacer una app de complejidad media, son aproximadamente 600 horas lo que se necesitan para crear Main Menú, el precio por hora está dado a \$25usd—siendo el precio promedio más barato entre esta categoría—un programador cobra entre \$25-\$120 usd la hora por la programación. Esto nos da un resultado de \$15.000usd que es la multiplicación del

precio por hora y la cantidad de horas necesarias. Main Menú establecerá un forward de cobertura donde la TRM mensual sea \$4.500 pesos que se mantendrán fijos por los primeros 24 meses de desarrollo, dando como resultado los \$67.500.000 pesos para el costo anual y \$5.625.000 para el costo mensual.

El costo de mantenimiento se encuentra multiplicando las horas mensuales que se necesitan para este rubro y el costo por hora, al igual que para el desarrollo de la aplicación, el mantenimiento también tiene un costo por hora de \$25usd y se requiere del 20% del tiempo total de desarrollo en horas para el mantenimiento, o sea, 120 horas mensuales.

Por lo tanto, el costo de mantenimiento para 10.000 usuarios equivale a \$3000 usd o \$13.500.000 pesos colombianos mensualmente. Los costos por las suscripciones a las plataformas de IOS y Andorid tienen un valor único de \$445.500 pesos anuales y \$124.992 pesos. Por último, el costo de los servidores, nubes y otros para 10.000 usuarios, mensualmente equivale a \$5.000.000 pesos. La sumatoria total para el rubro de TECH es equivalente a \$24.172.541 pesos colombianos mensuales y \$290.070.492 pesos anuales.

Tabla 3 costos recursos humanos

Costos Recurso humano			
CEO	1	\$ 7.000.000	\$ 84.000.000
Director de Mercadeo	1	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
Gerente de Ventas	1	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Tropa Main Menú	5	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Gerente de Servicio al cliente	1	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Gerente de Marca y Desarrollo de contenidos	1	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Director de Operaciones	1	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
Gerente Testing y Feedback	1	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Practicante	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Gerencia Estrategia y Desarrollo	1	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Colaborador BigData	1	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Colaborador Arquitectura	1	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Total Costo mensual - Recurso Humano		\$ 47.000.000	\$ 564.000.000

Fuente: Elaboración propia **Nota:** Como se describio en el organigrama del capitulo cuatro, la organización está compuesta de un presidente general, tres directores, cinco gerentes, una tropa de Main menú compuesta por cinco colaboradores, un practicante universitario, y por ultimo dos colaboradores para el area de gerencia estrategica y desarrollo.

Los costos del recurso humano están dados por el pago de las nóminas a todo el equipo que conforma la organización, excluyendo el pago del área funcional de finanzas que se registra en los gastos. Como podemos ver en la presente figura 16, los costos mensuales de nómina equivalen a \$47.000.000 pesos mensuales y \$564.000.000 pesos anuales.

Tabla 4 Costos de infraestructura física

Costos de infraestructura física			
Servicio de energía	1	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Servicio de gas	1	\$ 360.000	\$ 4.320.000
Servicio de agua	1	\$ 240.000	\$ 2.880.000
Arriendo	1	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Total costo mensual - Infraestructura física		\$ 6.200.000	\$ 74.400.000
Total		\$ 77.372.541	\$ 928.470.492

Fuente: Elaboración propia **Nota:** Son los costos fijos mensuales que requiere nuestro centro de operaciones para el uso de los equipos, adecuación de nuestros aliados colaboradores, y el lugar de trabajo para el desarrollo de nuevas estrategias de innovación y comercio. Junto con la zona específica para la actualización de nuevos restaurantes, usuarios e ideas para que nuestros clientes y suscriptores tengan una mejor experiencia.

Los costos de infraestructura encierran los pagos mensuales que se hacen por concepto de los servicios públicos y la renta, esto tiene un valor de \$6.200.000 pesos mensuales y \$74.400.000 anuales. La sumatoria total de los costos fijos consolidados nos da un resultado de \$77.372.541 pesos mensuales para cubrir el uso de 10.000 usuarios. Indiferente que se afilie 1 usuario o 10.000 usuarios los costos fijos son los mismos, por ende, entre más usuarios se afilien más baja el costo por suscripción.

Tabla 5 Gastos Fijos

Gastos fijos			
Rubro	Cantidad	Monto mensual	Monto anual
Mercadeo	1	\$ 3.500.000	\$ 42.000.000
Director Financiero	1	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
Gerente Financiero	1	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Colaborador Financiero		\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Gastos de representación	1	\$ 850.000	\$ 10.200.000
Impredecibles	1	\$ 2.400.000	\$ 28.800.000
Total		\$ 18.250.000	\$ 219.000.000

Fuente: Elaboración propia **Nota:** La campaña de mercadeo esta compuesta de las subcategorías que se describen en la figura 10. Los pagos de nómina son específicamente para los cargos administrativos. Después están los gastos mensuales que se pueden ver reflejados en transporte, alquiler de espacio para sala de reuniones con una capacidad mayor o igual a 10 personas, pago de entradas para ferias de tecnologías y posibles escenarios para hablar con inversionistas, por último, un flujo de caja constante que se debe separar para depositarlo en cuentas de ahorro y tenerlo para escenarios impredecibles. Tener como mínimo el valor de dos millones cuatrocientos mil pesos colombianos e invertir lo acumulado en fondos de inversión colectiva y de riesgo moderado o conservador con el fin de que supere la inflación anual del país.

Pasando ahora a nuestros gastos fijos mensuales, encontramos el presupuesto para el área funcional de mercadeo el cual dispone de \$3.500.000 pesos mensuales para la elaboración de las actividades y proyectos planteados en la segunda parte de la presente investigación (estrategia comercial y de comunicación). La nómina para el área funcional de finanzas, en esta se encuentra el pago para el director por un valor de seis millones de pesos mensuales, cuatro millones de pesos mensuales para el gerente y un millón quinientos mil pesos para el colaborador financiero. Los gastos de representación equivalen a \$850,000 pesos, este dinero se usará para pagar los gastos de transporte y reuniones que se tengan con los clientes.

5.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto

Para encontrar el mes en el que alcanzaríamos nuestro punto de equilibrio y las suscripciones que se deben haber vendido, debemos establecer el costo por suscripción. Recordemos que nuestro modelo de negocio en relación con los costos y gastos fijos es indiferente a la cantidad de suscripciones que se vendan ya que nuestra organización empezará pagando una capacidad para sostener a 10.000 usuarios y clientes en nuestra red. Por lo tanto, el costo por suscripción bajará a medida que se vendan más unidades, pero los costos y gastos fijos se mantendrán iguales.

Tabla 6 Costo Unitario mes 1 para suscripción mensual

Costeo Unitario Mes 1						
		Restaurantes nuevos	Restaurantes acumulados	Cancelaciones	Restaurantes totales	
Mantenimiento (sm)		35	35	0	35	
Rubro	Tipo	Cantidad	Unidad de medida	Valor unitario	Total	
Costos TECH	Costo unitario	1	Mes	\$ 690,644	\$ 690,644	
Costos Recurso humano	Costo unitario	1	Mes	\$ 1,342,857	\$ 1,342,857	
Costo Infraestructura física	Costo unitario	1	Mes	\$ 177,143	\$ 177,143	
Gastos fijos	Gasto unitario	1	Mes	\$ 521,429	\$ 521,429	
Costo unitario total mantenimiento (sm)					\$ 2,732,073	
Precio de venta mantenimiento (sm)		\$	95,000			

Fuente: Elaboración propia **Nota:** En la presente tabla se observa el costo por usuario que se tiene en el primer mes, dado que el valor unitario es igual para 1 usuario que para 10000 usuarios, entre más crezca la red menor será el valor unitario.

El valor unitario para la suscripción mensual se calcula mediante la división de los costos y gastos fijos frente a la cantidad de restaurantes que se afilian al mes. En el caso del primer mes se estima la afiliación de 35 restaurantes con la suscripción mensual. Observemos que si dividimos el costo total de la categoría tech con los restaurantes afiliados nos daría el equivalente a \$690.644 pesos mensuales

$$24172541 \div 35 = \$690.644$$

De la misma forma se calcula el valor por unidad para los costos de recursos humanos, infraestructura y gastos. La sumatoria total nos da un valor de \$2.732.073 pesos para los primeros 35 clientes que adquieran el plan mensual

Tabla 7 Costo Unitario mes 1 para suscripción anual

		Restaurantes nuevos	Restaurantes acumulados	Cancelaciones	Restaurantes totales	
Mantenimiento (sa)		20	20	0	20	
Rubro	Tipo	Cantidad	Unidad de medida	Valor unitario	Total	
Costos TECH	Costo unitario	1	Mes	\$ 1,208,627	\$ 1,208,627	
Costos Recurso humano	Costo unitario	1	Mes	\$ 2,350,000	\$ 2,350,000	
Costo Infraestructura fisica	Costo unitario	1	Mes	\$ 310,000	\$ 310,000	
Gastos fijos	Gasto unitario	1	Mes	\$ 912,500	\$ 912,500	
Costo unitario total mantenimiento (sa)					\$ 4,781,127	
Precio de venta mantenimiento (sa)		\$ 855,000				

Fuente: Elaboración propia **Nota:** la suscripción anual tendrá un valor inicial de \$855.000 pesos, al igual que la suscripción mensual, entre mas crezca la reed menor será el costo por usuario.

Para el caso de (sa) el valor de los costos por suscripción es mayor debido a que las ventas proyectadas para esta categoría son de 20 restaurantes por mes. Por lo tanto, si dividimos el costo total de recursos humanos entre 20 nos da un resultado de \$2.350.000 pesos.

$$47000000 \div 20 = \$2.350.000$$

El costo unitario total de mantenimiento para (sa) en el primer mes de ventas es equivalente a \$4.781.127 pesos.

Tabla 8 Costo Unitario mes 1 para suscripción vitalicia

		Restaurantes nuevos	Restaurantes acumulados	Cancelaciones	Restaurantes totales	
Mantenimiento (sv)		5	5	0	5	
Rubro	Tipo	Cantidad	Unidad de medida	Valor unitario	Total	
Costos TECH	Costo unitario	1	Mes	\$ 4,834,508	\$ 4,834,508	
Costos Recurso humano	Costo unitario	1	Mes	\$ 9,400,000	\$ 9,400,000	
Costo Infraestructura fisica	Costo unitario	1	Mes	\$ 1,240,000	\$ 1,240,000	
Gastos fijos	Gasto unitario	1	Mes	\$ 3,650,000	\$ 3,650,000	
Costo unitario total mantenimiento (sv)					\$ 19,124,508	
Precio de venta mantenimiento (sv)		\$ 3,000,000				

Fuente: Elaboración propia **Nota:** La suscripción vitalicia está creada para estimular el ahorro hacia los restaurantes, puesto que solo se debe pagar una sola vez por la suscripción y se podrá disfrutar de sus servicios por el resto de la vida útil del restaurante.

Finalmente, para la tercera categoría de las suscripciones, tenemos que (sv) genera un costo de \$19.124.508 pesos para los primeros 5 restaurantes. Si dividimos los gastos fijos totales entre 5 nos da un resultado de \$3.650.000 pesos en este rubro.

$$18250000 \div 5 = \$3.650.000 \text{ pesos}$$

Tabla 9 Punto de equilibrio mes 1

Punto de equilibrio mensual - Mes 1				
Tipo de Membresía	Restaurantes nuevos	Restaurantes acumulados	Cancelaciones	Restaurantes totales
Suscripción mensual	35	35	0	35
Suscripción anual	20	20	0	20
Suscripción vitalicia	5	5	0	5
Total	60	60	0	60

Comisión Pasarela de pagos	6%
Comisión Ventas	4.0%

Concepto	Costo unitario	Comisión Datafono	Comisión Ventas	Precio
Mantenimiento (sm)	\$ 2,732,073	\$ 5,700	\$ 3,800	\$ 95,000
Mantenimiento (sa)	\$ 4,781,127	\$ 51,300	\$ 34,200	\$ 855,000
Mantenimiento (sv)	\$ 19,124,508	\$ 180,000	\$ 120,000	\$ 3,000,000

MC (En pesos)	MC (En %)	PE Excluyente (En pesos)	PE Excluyente (En unidades)	Participación
-\$ 2,646,573	-2786%	-\$ 3,432,417	-36	50%
-\$ 4,011,627	-469%	-\$ 20,380,078	-24	30%
-\$ 16,424,508	-547%	-\$ 17,465,827	-6	20%

Desfase participación	0%
------------------------------	-----------

Punto de equilibrio consolidado (Mensual)				
Concepto	Unidades vendidad	Costo de ventas	Ingreso	Utilidad Bruta
Mantenimiento (sm)	35	\$ 95,955,041	\$ 3,325,000	-\$ 92,630,041
Mantenimiento (sa)	20	\$ 97,332,541	\$ 17,100,000	-\$ 80,232,541
Mantenimiento (sv)	5	\$ 97,122,541	\$ 15,000,000	-\$ 82,122,541
Total	60	\$ 290,410,123	\$ 35,425,000	-\$ 254,985,123

Fuente: Elaboración propia **Nota:** Se registran los primeros restaurantes que se tienen proyectados para el primer mes de lanzamiento. Se calcula también las comisiones que se pagan por ventas y por pasarela de pagos, junto con los costos unitarios y fijos. Por último se proyectan los egresos, ingresos y utilidad bruta para el primer mes

Entendiendo los conceptos de cómo se calcula el valor de los costos fijos por unidad, entraremos a modelar nuestras ventas mensuales para encontrar el mes y la cantidad de suscripciones que se deben vender para alcanzar nuestro punto de equilibrio por unidad. Main Menú tiene proyectado vender mensualmente de manera constante 35 suscripciones para (sm), 20 suscripciones anuales (sa) y 5 suscripciones vitalicias (sv). Por lo tanto, proyecta vender 60 suscripciones totales por mes.

También tiene contemplado tener cancelaciones del 10% sobre los restaurantes acumulados, entonces si en el mes 2 hay 70 restaurantes acumulados para (sm) el porcentaje de cancelaciones seria de 7 suscripciones, 4 para (sa) y 1 para (sv). Por lo tanto, los restaurantes totales serian 63 para (sm), 36 para (sa) y 9 para (sv). A continuación, se refleja en la tabla 5 la explicación sobre el porcentaje de cancelaciones.

Siguiendo con la explicación de la tabla 4, encontramos que debajo de las membresías se encuentran los porcentajes que cobran las entidades intermediarias de pagos, por ejemplo, pse o paypal que cobran un aproximado del 6% por el valor de la venta. Seguido está la comisión de ventas que se le pagarán a los miembros de la tropa de Main Menú.

Tabla 10 Punto de equilibrio mes 2

Punto de equilibrio mensual - Mes 2				
Tipo de Membresia	Restaurantes nuevos	Restaurantes acumulados	Cancelaciones	Restaurantes totales
Suscripcion mensual	35	70	7	63
Suscripcion anual	20	40	4	36
Suscripcion vitalicia	5	10	1	9
Total	60	120	12	108

Fuente: Elaboración propia **Nota:** Se tiene en consideración el numero de cancelaciones promedio que se tiene por mes. En este caso, para el segundo mes de lanzamineto es de 7 suscripciones que se cancelarán para sm, 4 para sa y 1 para sv.

Por lo tanto, las comisiones por ventas para (sm) son iguales a \$3.800 pesos por unidad, \$34.200 para (sa) y \$120.000 para (sv). El 6% que se pagan a las pasarelas de pago equivalen a \$5.700 para (sm), \$51.300 pesos para (sa) y \$180.000 pesos para (sv). El margen de contribución esta dado por la diferencia del precio de venta y los costos totales. Por lo tanto el margen de contribución para la suscripción mensual para el primer mes de ventas es:

$$SMmc = 95000 - 2732073 - 5700 - 3800$$

$$SMmc = -\$2.646.573 \text{ cop}$$

Como lo mencionamos anteriormente, no hay diferencia en los costos fijos por tener 1 suscripción o 10.000 suscripciones, por lo tanto, el margen de contribución siempre dará negativo hasta que encontremos el número de suscripciones que se deben vender para llegar al punto de equilibrio y tener un margen de contribución equivalente a cero o positivo. Se aplica el mismo procedimiento para hallar el margen de contribución de (sa) y (sv).

Finalmente, el costo de ventas totales para las primeras 35 suscripciones de (sm) equivale a \$95.995.041 pesos, los ingresos son de \$3.325.000 y su utilidad bruta para el primer mes de ventas es igual a -\$92.630.041 pesos; para (sa) la utilidad bruta es de -\$80.232.541 y para (sv) es de -\$82.122.541 pesos colombianos.

En total, la utilidad bruta consolidada es de -\$252.985.123 pesos. Ya habiendo entendido como está compuesto nuestro modelo financiero, procederemos a identificar el mes en que tocaremos nuestro punto de equilibrio.

Tabla 11 Punto de equilibrio mes 21

Punto de equilibrio mensual - Mes 21				
Tipo de Membresía	Restaurantes nuevos	Restaurantes acumulados	Cancelaciones	Restaurantes totales
Suscripción mensual	35	312	31	281
Suscripción anual	20	178	18	161
Suscripción vitalicia	5	45	4	40
Total	60	535	54	482

Comisión Pasarela de pagos	6%
Comisión Ventas	4.0%

Concepto	Costo unitario	Comisión Datafono	Comisión Ventas	Precio
Mantenimiento (sm)	\$ 238,460	\$ 5,700	\$ 3,800	\$ 95,000
Mantenimiento (sa)	\$ 593,929	\$ 51,300	\$ 34,200	\$ 855,000
Mantenimiento (sv)	\$ 2,390,564	\$ 180,000	\$ 120,000	\$ 3,000,000

MC (En pesos)	MC (En %)	PE Excluyente (En pesos)	PE Excluyente (En unidades)	Participación
-\$ 152,960	-161%	-\$ 59,388,921	-625	50%
\$ 175,571	21%	\$ 465,664,555	545	30%
\$ 309,436	10%	\$ 927,064,668	309	20%

Desfase participación	0%
------------------------------	-----------

Punto de equilibrio consolidado (Mensual)				
Concepto	Unidades vendidad	Costo de ventas	Ingreso	Utilidad Bruta
Mantenimiento (sm)	281	\$ 69,666,536	\$ 26,691,061	-\$ 42,975,475
Mantenimiento (sa)	161	\$ 109,080,759	\$ 137,268,314	\$ 28,187,554
Mantenimiento (sv)	40	\$ 107,990,970	\$ 120,410,801	\$ 12,419,831
Total	482	\$ 286,738,265	\$ 284,370,176	-\$ 2,368,089

Fuente: Elaboración propia **Nota:** Con un ingreso de docientos ochenta y cuatro millones trecientos setenta mil ciento setenta y seis pesos, se registra el ultimo mes de peridas por concepto de costos de ventas.

En la tabla 6 se muestra el último mes que Main Menú tendrá una utilidad bruta negativa, para el mes 21 habrán acumulados 281 suscripciones de (sm), 161 suscripciones de (sa) y 40 suscripciones de (sv). La sumatoria de las tres categorías da un total de 482 restaurantes vinculados con Main Menú. Para el mes 22 se muestra el momento cuando se consigue el primer balance

positivo para la organización.

Tabla 12 Punto de equilibrio mes 22

Punto de equilibrio mensual - Mes 22				
Tipo de Membresia	Restaurantes nuevos	Restaurantes acumulados	Cancelaciones	Restaurantes totales
Suscripción mensual	35	316	32	284
Suscripción anual	20	181	18	162
Suscripción vitalicia	5	45	5	41
Total	60	542	54	487

Comisión Pasarela de pagos	6%
Comisión Ventas	4.0%

Concepto	Costo unitario	Comisión Datafono	Comisión Ventas	Precio
Mantenimiento (sm)	\$ 235,524	\$ 5,700	\$ 3,800	\$ 95,000
Mantenimiento (sa)	\$ 590,263	\$ 51,300	\$ 34,200	\$ 855,000
Mantenimiento (sv)	\$ 2,306,669	\$ 180,000	\$ 120,000	\$ 3,000,000

MC (En pesos)	MC (En %)	PE Excluyente (En pesos)	PE Excluyente (En unidades)	Participación
-\$ 150,024	-158%	-\$ 60,551,456	-637	50%
\$ 179,237	21%	\$ 456,139,578	533	30%
\$ 393,331	13%	\$ 729,327,980	243	20%

Desfase participación	0%
------------------------------	-----------

Punto de equilibrio consolidado (Mensual)				
Concepto	Unidades vendidad	Costo de ventas	Ingreso	Utilidad Bruta
Mantenimiento (sm)	284	\$ 69,675,540	\$ 27,014,455	-\$ 42,661,085
Mantenimiento (sa)	162	\$ 109,806,666	\$ 138,931,482	\$ 29,124,816
Mantenimiento (sv)	41	\$ 105,891,324	\$ 121,869,721	\$ 15,978,398
Total	487	\$ 285,373,530	\$ 287,815,658	\$ 2,442,129

Fuente: Elaboración propia **Nota:** Para el mes 22 se tiene una utilidad de dos millones cuatrocientos cuarenta y dos mil ciento veintinueve pesos colombianos, con un porcentaje de participación del 50% para sm, 30% para sa y 20% para sv. Siendo sa la categoría de suscripciones que mas utilidad bruta deja.

Para el mes 22 se tiene proyectado un acumulado de 284 unidades de (sm) con un margen de contribución todavía negativo de -\$150.024 pesos; 162 unidades de (sa) con un margen de contribución de \$179.237 pesos y finalmente 41 unidades de (sv) con un margen de contribución de \$393.331. La utilidad bruta que se muestra en la tabla 7 indica que la única categoría que permanece negativa es la suscripción mensual con un valor de -\$42.661.085, pero es compensada con los resultados de las otras dos suscripciones. En este punto, se consigue el primer punto de equilibrio en lo recorrido de los 22 meses. Por lo tanto, el rango necesario que se debe tener de

suscripciones acumuladas al mes debe ser {282-284} para (sm), 162 para (sa) y 41 para (sv) para alcanzar una utilidad bruta de \$2.442.129 pesos.

Notemos que los costos unitarios pasaron de costar \$2.732.073 pesos en el mes 1 para (sm) a \$235.524 pesos para el mes 22, esto genera una variación de \$2.496.549 pesos. (sa) pasó de tener un costo unitario de \$4.781.127 pesos a \$590.263 pesos, esto genera una variación de \$4.190.864 pesos y finalmente para (sv) hay una variación de \$16.817.839 pesos. Con este resultado se plantea la primera propuesta de cambiar los porcentajes de participación de las suscripciones, ya que, para efectos del presente modelo, el mayor porcentaje de participación lo tiene (sm) con un 50% del total de ventas en el mercado, y 20% para (sv).

Sin embargo, para el mes 22 (sm) sigue generando perdidas en su utilidad bruta mientras que las suscripciones que más crean ingresos son (sa) y después (sv) por lo tanto, se plantea la posibilidad de dejar a las suscripciones anuales con el principal porcentaje de participación en las ventas, después las suscripciones vitalicias y por ultimo las suscripciones mensuales.

5.3 Flujo de caja mensual 24 meses (2 años)

El primer año el flujo de caja genera ingresos por \$553.426.257 millones de pesos y los egresos operativos son equivalentes a \$702.000.000 para el pago de nómina y \$102.206.778 para los costos de producción. Lo que deja un flujo de caja neto de \$250.780.521 pesos colombianos.

Tabla 13 Flujo de caja primer año

FLUJO DE CAJA	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Unidades Vendidas	219	232	242	252	\$ 2,071
Ventas	\$ 50,574,572	\$ 51,719,615	\$ 52,750,153	\$ 53,677,638	\$ 553,426,257
- Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Cartera Mes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Cartera recuperada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 50,574,572	\$ 51,719,615	\$ 52,750,153	\$ 53,677,638	\$ 553,426,257
Materiales					
+ Inventario Inicial	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	
+ Compras Mes	\$ 4,794,178	\$ 4,514,379	\$ 4,289,091	\$ 4,104,730	\$ 102,206,778
- Inventario Final	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja del período despues de Impuestos	\$ -12,719,605	\$ -11,294,764	\$ -10,038,937	\$ -8,927,092	
Caja inicial	\$ -207,800,123	\$ -220,519,728	\$ -231,814,492	\$ -241,853,429	
CAJA NETA ACUMULADA DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ -220,519,728	\$ -231,814,492	\$ -241,853,429	\$ -250,780,521	-\$ 250,780,521
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egreso no Operacional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL	\$ -12,719,605	\$ -11,294,764	\$ -10,038,937	\$ -8,927,092	
Aportes socios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creditos obtenidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal ingresos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja del período	\$ -12,719,605	\$ -11,294,764	\$ -10,038,937	\$ -8,927,092	
Caja inicial	\$ -207,800,123	\$ -220,519,728	\$ -231,814,492	\$ -241,853,429	
Caja neta acumulada	\$ -220,519,728	\$ -231,814,492	\$ -241,853,429	\$ -250,780,521	-\$ 250,780,521

Fuente: Elaboración propia **Nota:** Herramienta Financiera Juan David Rojas (2021)

Tabla 14 Flujo de caja segundo año

FLUJO DE CAJA	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2
Unidades Vendidas	313	318	322	326	329	332	335	\$ 3,753
Ventas	\$ 74,688,870	\$ 75,132,483	\$ 75,531,734	\$ 75,891,061	\$ 76,214,455	\$ 76,505,509	\$ 76,767,458	\$ 895,591,617
- Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Cartera Mes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Cartera recuperada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 74,688,870	\$ 75,132,483	\$ 75,531,734	\$ 75,891,061	\$ 76,214,455	\$ 76,505,509	\$ 76,767,458	\$ 895,591,617
Materiales								
+Inventario Inicial	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	
+Compras Mes	\$ 3,991,034	\$ 3,310,011	\$ 3,237,241	\$ 3,222,953	\$ 3,132,455	\$ 3,147,980	\$ 3,138,712	\$ 40,574,540
-Inventario Final	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708	
Mano de obra (Incluyendo prestaciones)	\$ 58,500,000	\$ 58,500,000	\$ 58,500,000	\$ 58,500,000	\$ 58,500,000	\$ 58,500,000	\$ 58,500,000	\$ 702,000,000
FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO	\$ 12,797,836	\$ 13,322,472	\$ 13,794,494	\$ 14,168,108	\$ 14,582,000	\$ 14,857,530	\$ 15,128,746	\$ 193,591,617
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egreso no Operacional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL	\$ 12,797,836	\$ 13,322,472	\$ 13,794,494	\$ 14,168,108	\$ 14,582,000	\$ 14,857,530	\$ 15,128,746	
Aportes socios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creditos obtenidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal Ingresos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja del período	\$ 12,797,836	\$ 13,322,472	\$ 13,794,494	\$ 14,168,108	\$ 14,582,000	\$ 14,857,530	\$ 15,128,746	
Caja inicial	\$ -196,414,630	\$ -183,616,794	\$ -170,294,323	\$ -156,499,829	\$ -142,331,720	\$ -127,749,720	\$ -112,892,190	
Caja neta acumulada	\$ -183,616,794	\$ -170,294,323	\$ -156,499,829	\$ -142,331,720	\$ -127,749,720	\$ -112,892,190	\$ -97,763,444	
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja del período despues de Impuestos	\$ 12,797,836	\$ 13,322,472	\$ 13,794,494	\$ 14,168,108	\$ 14,582,000	\$ 14,857,530	\$ 15,128,746	\$ 15,128,746
Caja inicial	\$ -196,414,630	\$ -183,616,794	\$ -170,294,323	\$ -156,499,829	\$ -142,331,720	\$ -127,749,720	\$ -112,892,190	\$ -112,892,190
CAJA NETA ACUMULADA DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ -183,616,794	\$ -170,294,323	\$ -156,499,829	\$ -142,331,720	\$ -127,749,720	\$ -112,892,190	\$ -97,763,444	\$ 97,763,444

Fuente: 4 Herramienta Financiera Juan David Rojas (2021) **Nota:** Resumen ejecutivo para los dos primeros periodos del año.

Para el segundo año los ingresos operacionales equivalen a \$895.591.617 pesos colombianos, los egresos \$193.591.617 la nómina se queda constante. Bajan los costos de producción y mantenimiento debido a que hay más suscripciones en la plataforma. El resultado de la operación sigue dando negativo con un saldo de -\$97.763.444 pesos, este valor se debe por la caja negativa del primer año, pero los ingresos frente a los egresos del segundo año son positivos en la balanza ya que desde el mes 11 se comienza a tener una utilidad positiva de \$9.307.885 pesos. Pero la caja acumulada tiene un saldo negativo de -\$250.780.521 pesos, esto explica por qué en el segundo año se sigue teniendo un flujo de caja negativo con utilidad positiva en las ventas.

5.4 Balance general y estado de resultados

Tabla 15 Estado de resultados

Informes financieros e indicadores		
Estado de resultados		
	Año 1	Año 2
Ventas netas	\$ 553,426,257	\$ 895,591,617
+Inventario inicial materia prima	\$ -	\$ 26,637,708
+Compras materia prima	\$ 102,206,778	\$ 40,574,540
-Inventario final de materia prima	\$ 26,637,708	\$ 26,637,708
=Materiales directos consumidos	\$ 75,569,070	\$ 40,574,540
+Mano de obra directa	\$ 702,000,000	\$ 702,000,000
=Costo de productos terminados	\$ 777,569,070	\$ 742,574,540
-Descuentos de proveedores	\$ -	\$ -
Costo de ventas	\$ 777,569,070	\$ 742,574,540
UTILIDAD BRUTA	-\$ 224,142,813	\$ 153,017,077
Depreciacion y Amortizacion	\$ -	\$ -
EBITDA	-\$ 224,142,813	\$ 153,017,077
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 224,142,813	\$ 153,017,077
Gastos financieros	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 224,142,813	\$ 153,017,077
Impuestos (33%)	\$ -	\$ 50,495,635
UTILIDAD NETA	-\$ 224,142,813	\$ 102,521,441

Fuente: Elaboración propia **Nota:** Estado de resultados para el primero semestre del año.

El estado de resultados nos revela la utilidad neta que genera Main Menú en los primeros dos años de ventas. Como es de esperarse, el primer año termina con una utilidad negativa debido a que en este tiempo se empiezan a vender las primeras suscripciones de la empresa. Para el segundo año las ventas aumentan con una variación de \$ 342.165.360 pesos, parte de este resultado se explica debido a las suscripciones anuales que se renuevan en el segundo periodo del año. Los

egresos bajan, hay una variación de \$ 34.994.530 pesos debido a que el mantenimiento se vuelve más barato a raíz de que las suscripciones suben. Se pagan los primeros impuestos al gobierno por un valor de \$50.495.635 pesos y deja una utilidad neta para el segundo año de \$102.521.441 pesos.

Tabla 16 Balance general

Balance general				
	Año 1		Año 2	
Activo				
Caja y Bancos	-\$	250,780,521	-\$	97,763,444
Cuentas por Cobrar	\$	-	\$	-
Inversiones	\$	-	\$	-
Inventario Final	\$	26,637,708	\$	26,637,708
Total Activo Corriente	-\$	224,142,813	-\$	71,125,736
Activos fijos	\$	-	\$	-
Depreciación acumulada	\$	-	\$	-
Activos fijos netos	\$	-	\$	-
Total Activos	-\$	224,142,813	-\$	71,125,736
Anticipos	\$	-	\$	-
Obligaciones Bancarias	\$	-	\$	-
Empleados	\$	-	\$	-
Proveedores	\$	-	\$	-
Provisión Impuestos	\$	-	\$	50,495,635
Pasivos Corto Plazo	\$	-	\$	50,495,635
Obligaciones Bancarias	\$	-	\$	-
Provisión Impuestos	\$	-	\$	-
Pasivos Largo Plazo	\$	-	\$	-
Total pasivos	\$	-	\$	50,495,635
Capital Suscrito y Pagado	\$	-	\$	-
Perdida/Utilidad Acumulada	-\$	224,142,813	-\$	121,621,372
Total Patrimonio	-\$	224,142,813	-\$	121,621,372
Total Pasivo y Patrimonio	-\$	224,142,813	-\$	71,125,736
Sumas iguales:	\$	-	-\$	0

Fuente: Elaboración propia **Nota:** Resultado de perdidas y ganancias para el segundo año.

6. Referencias bibliográficas

- Arreaza, J. M. (2021, julio 5). *Así es Justo, la nueva solución de entregas a domicilio que llega a Colombia*. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. <https://marketing4ecommerce.co/asi-es-justo-la-nueva-solucion-de-entregas-a-domicilio-que-llega-a-colombia/>
- Aspapel. (2018, febrero 20). *Cómo se hace / ASPAPEL*. <http://www.aspapel.es/el-papel/como-se-hace>
- Bunge, M. (2014, enero 1). *Hipótesis_(método_científico).pdf*. [https://www.mineduc.gob.gt/DIGECADE/documents/Telesecundaria/Recursos%20Digitales/1o%20Recursos%20Digitales%20TS%20licencia%20CC%20BY-SA%203.0/01%20CIENCIAS%20NATURALES/U11%20pp%20233%20Hip%C3%B3tesis_\(m%C3%A9todo_cient%C3%ADfico\).pdf](https://www.mineduc.gob.gt/DIGECADE/documents/Telesecundaria/Recursos%20Digitales/1o%20Recursos%20Digitales%20TS%20licencia%20CC%20BY-SA%203.0/01%20CIENCIAS%20NATURALES/U11%20pp%20233%20Hip%C3%B3tesis_(m%C3%A9todo_cient%C3%ADfico).pdf)
- Cabrerarestobar. (2021, agosto 24). © *Cabrera—Restobar*. <https://www.cabrerarestobar.com/>
- Colombia Aprende. (2016, mayo 6). *Propiedad Intelectual | Colombia Aprende*. <https://www.colombiaaprende.edu.co/recurso-coleccion/propiedad-intelectual>
- Congreso de la República. (1999, agosto 21). Ley 527. *Diario Oficial No. 43.673*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0527_1999.html
- La República. (2021, agosto 21). Cluvi, la startup que durante la pandemia ha digitalizado a más de 600 restaurantes. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/cluvi-la-startup-que-durante-la-pandemia-ha-digitalizado-a-mas-de-600-restaurantes-3210525>
- Ministerios de ambiente y desarrollo sostenible. (2012, 26). Política de Protección de Datos Personales. *Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*.

<https://www.minambiente.gov.co/politica-de-proteccion-de-datos-personales/>

Quevedo, S. (2021, agosto 3). *Así va la digitalización de los restaurantes en Colombia y*

Latam—Mercadeo / Revista P&M. Revista PYM.

<https://www.revistapym.com.co/articulos/mercadeo/40465/asi-va-la-digitalizacion-de-los-restaurantes-en-colombia-y-latam>

Redacción BLU Radio. (2021, agosto 17). *Cluvi: La startup que digitaliza restaurantes y ofrece*

soluciones tecnológicas (world) [Text]. Blu Radio; Blu Radio.

<https://www.bluradio.com/tecnologia/cluvi-la-startup-que-digitaliza-restaurantes-y-ofrece-soluciones-tecnologicas>

The food tech. (2022, marzo 4). *En Colombia, las foodtech marcan pauta en inversión:*

Bloomberg Línea. The Food Tech. <https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/en-colombia-las-foodtech-marcan-pauta-en-inversion-bloomberg-linea/>

Wood consumption. (s. f.). *Focus on Paper consumption.* Resource conservation alliance.

<http://www.woodconsumption.org/products/paper.pdf>