

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



TUCHEF

TRABAJO DE GRADO EN EMPRENDIMIENTO

DAVID FELIPE BELTRÁN SÁNCHEZ

Bogotá

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



TUCHEF

TRABAJO DE GRADO EN EMPRENDIMIENTO

DAVID FELIPE BELTRÁN SÁNCHEZ

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Bogotá

2018

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	6
ABSTRACT.....	7
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	8
1.1 Datos generales de la empresa.....	8
1.2 Antecedentes del proyecto.....	9
1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor.....	10
1.2.2 Origen de la idea de negocio.....	11
1.3 Objetivos y cronograma.....	12
2. CONCEPTO DE NEGOCIO.....	12
2.1 Propuesta de Valor.....	12
2.2 Modelo de Negocio.....	13
2.3 Orientación Estratégica.....	14
2.3.1 Propósito.....	14
2.3.2 Meta.....	14
2.3.3 Filosofía orientadora.....	15
2.3.4 Imagen Tangible.....	16
3. PRODUCTO O SERVICIO.....	17
4. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	17
4.1 Descripción del entorno de negocios.....	17
4.2 Descripción del mercado.....	18
4.2.1 Segmento objetivo.....	18
4.2.2 Necesidades.....	20
4.2.3 Tamaño del mercado.....	21
4.3 Análisis de la Competencia.....	21
4.4 Análisis DOFA.....	23
5. ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	23
5.1 Marketing Mix.....	23
5.1.1 Producto.....	23
5.1.2 Precio.....	25
5.1.3 Distribución.....	26
5.1.4 Comunicación.....	26
5.2 Presupuesto de mercadeo.....	28
5.3 Objetivos comerciales.....	28

5.4 Estimativos de ventas	29
6. ESTRATEGIA OPERATIVA.....	29
6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios.....	30
6.2 Localización y tamaño de la empresa.....	31
6.3 Procesos	31
6.4 Distribución de la Planta.....	31
6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos.....	32
6.6 Programa de producción.....	32
6.7 Gestión de Calidad.....	33
7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA.....	34
7.1 Estructura organizacional	34
7.1.1 Criterios de Organización.....	35
7.1.2 Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos	36
7.2 Estructura de personal.....	37
7.2.1 Política de contratación	37
7.2.2 Política salarial	37
8. PLAN ECONÓMICO	38
8.1 Plan de inversiones	38
8.1.1 Presupuesto de inversión fija.....	38
8.1.2 Presupuesto de capital de trabajo y recursos	38
8.2 Estructura de costos	39
8.2.1 Estructura de costos y gastos empresariales.....	39
8.2.2 Determinación del margen de contribución y punto de equilibrio.....	41
9. PLAN FINANCIERO	42
9.1 Estados Financieros	42
9.1.1 Balance general	42
9.1.2 Estado de resultados	43
9.1.3 Flujo de caja	44
9.2 Análisis de la rentabilidad económica	45
10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	45
11. BIBLIOGRAFÍA.....	46

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Presupuesto de mercadeo.....	28
Tabla 2 Estimativos de ventas.....	29
Tabla 3 Direcciones y funciones.....	35
Tabla 4 Supuestos del modelo financiero	38
Tabla 5 Inversión fija.....	38
Tabla 6 Capital de trabajo y distribución de recursos.....	39
Tabla 7 Cálculo de la demanda.....	39
Tabla 8 Costos por plato	40
Tabla 9 Costos de venta anuales	40
Tabla 10 Gastos operacionales anuales.....	40
Tabla 11 Indicadores de equilibrio anuales	41
Tabla 12 Balance general proyectado.....	42
Tabla 13 Estado de resultados proyectado.....	43
Tabla 14 Flujo neto de efectivo proyectado.....	44
Tabla 15 Indicadores de evaluación.....	45

RESUMEN EJECUTIVO

La gastronomía en Colombia es un fenómeno que se encuentra en crecimiento gracias a su rentabilidad y el creciente número de programas educativos que permiten aprender un poco más de ella. Por otro lado, existe una tendencia latente de inconformismo respecto a la oferta de comidas a domicilio poco variada y la oportunidad para las empresas de diferenciarse. Cuando dos segmentos de mercado tienen una necesidad diferente, pero que se puede complementar entre sí, surge la posibilidad de abrir una puerta de intermediación entre los mismos. Innovar en términos de economía colaborativa es el futuro que revolucionará los negocios.

Este trabajo de grado tiene como finalidad analizar la viabilidad, factibilidad y conveniencia de ejecutar una idea de negocio llamada Tu Chef. A lo largo del documento se pretende evidenciar la evolución que ha tenido el proyecto desde la entrega del anteproyecto de grado en el segundo semestre del año 2017 y sus proyecciones a futuro. Para ello se analizará la empresa (estructura, tamaño, procesos, antecedentes, estrategias, entre otros), el mercado objetivo (tamaño, necesidades, perfiles, demanda, crecimiento, entre otros) y su respectiva evaluación financiera (indicadores de evaluación, estados financieros, puntos de equilibrio, entre otros). Así, se pretende evaluar de manera integral la idea de negocio y generar un conocimiento más profundo de la realidad de la idea.

Palabras clave: Gastronomía, oferta, comidas, comidas rápidas, domicilio, intermediación, necesidades, economía colaborativa, negocios, aplicaciones web.

ABSTRACT

Gastronomy in Colombia is a phenomenon that is growing thanks to its profitability and the growing number of educational programs that allow people to learn a little more about it. On the other hand, there is a latent tendency of nonconformity regarding the reduced supply of meals to order at home and the opportunity for companies to differentiate themselves. When two market segments have a different need, but can complement each other, there is the possibility of opening a door of intermediation between them. Innovating in terms of collaborative economy is the future that will revolutionize business.

The purpose of this workshop is to analyze the feasibility and convenience of executing a business idea called Tu Chef. Throughout the document is intended to show the evolution of the project since the delivery of the first draft in the second half of 2017 and its future projections. The business idea will be analyzed (structure, size, processes, background, strategies, among others), the target market (size, needs, profiles, demand, growth, among others) and its respective financial evaluation (evaluation indicators, income statement accounts, balance sheet, among others). Thus, it is intended to comprehensively evaluate the business idea and generate a deeper knowledge of the implementation of the idea.

Key words: Gastronomy, supply, meals, fast food, delivery food, intermediation, needs, collaborative economy, business, web applications.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Datos generales de la empresa

Tu Chef es una aplicación móvil que conecta personas que quieran ordenar comida gourmet a domicilio con chefs que elaboren este tipo de platos desde la comodidad de sus casas. Las personas acceden desde sus celulares o sus computadores y escogen los platos gourmet de los menús disponibles del día. La aplicación tiene en cuenta la ubicación del cliente y le muestra los Chefs más cercanos y sus platos respectivamente.

En la actualidad, las páginas de intermediarios como Uber o Rappi solucionan necesidades latentes entre ambos segmentos y acercan el uno al otro generando un valor agregado para cada uno. A diferencia de las empresas tradicionales donde existe la relación directa entre el proveedor y el cliente, Tu Chef actúa como intermediador. Este es un punto importante para resaltar puesto que la propuesta de valor ofrecida por la marca hacia su proveedor (Chefs) y su cliente (Personas amantes de la comida gourmet) debe ser notoria. De lo contrario, los Chefs preferirán contactar a sus clientes sin necesidad de ingresar a la aplicación móvil y viceversa.

Teniendo en cuenta lo anterior, la aplicación de Tu Chef ofrece ventajas para cada uno de sus segmentos. Para los Chefs, les ofrece la posibilidad de tener su propio restaurante en casa sin preocuparse por todo el proceso posterior a la preparación del plato. Su única función dentro de nuestro modelo de negocio es preparar los platos gourmet en el tiempo establecido y nosotros nos encargamos de llevarla hasta la puerta del cliente.

Por otro lado, para las personas amantes de la comida gourmet Tu Chef les ofrece platos personalizados y de alta calidad en la comodidad de sus casas. Las personas tendrán conocimiento a profundidad de los ingredientes y la preparación de su plato, así como información acerca del chef que lo preparó. Para lograr disfrutar de una comida gourmet de calidad ya no será necesario ir a un restaurante.

1.2 Antecedentes del proyecto

Como primera temática desde siempre he estado interesado en el sector gastronómico. Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, el sector gastronómico creció un 12% en el 2015 (Crespo, 2016). Adicionalmente, he conocido varias personas que han trabajado en este sector y la situación de los empleados y sus salarios no son incentivos suficientes para que ellos trabajen en dichos establecimientos. El primero de ellos se llama Julio Barragán y vive en mi conjunto. Él estudió cocina y pastelería en el Instituto Superior Mariano Moreno y desde que lo conozco se ha destacado por sus platos de calidad. En diversas reuniones ha cocinado y siempre innova bien sea en los ingredientes o en la presentación de la comida.

Tras varios meses de amistad, le pregunté la razón por la cual no ejercía lo que había estudiado si era tan bueno en lo que hacía, y como primera señal a la necesidad latente de este segmento me respondió: “no vale la pena. Los horarios, la carga laboral y el ambiente no son proporcionales a los salarios que recibimos”. Más adelante, conocí a Estefanía Avellaneda. Estudiante de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario quien también estudió en el Instituto Superior Mariano Moreno. Ella me manifestó un punto de vista muy similar al de Julio con respecto al sector gastronómico y sus fallas desde el punto de vista de los egresados de este tipo de programas.

Por otro lado, considero que hoy en día gracias al alto uso e implementación de las aplicaciones móviles, muchos negocios se están trasladando a la intermediación. Plataformas de economía colaborativa como Uber, redes como Rappi, están generando fuertes cambios en el cómo funcionan los negocios. Así, cada vez resulta más fácil confiar en este tipo de aplicaciones que en un principio sonaban imposibles de llevar a cabo.

Este tema me interesa en particular ya que la confianza es el pilar de todas las plataformas antes mencionadas y a través de las redes se puede ir consolidando diversas ideas de negocio. Es importante tener en cuenta que aquellas plataformas provienen de empresas con un músculo financiero significativo y pueden opacar o retrasar a aquellos emprendimientos que quieran competir en este sector.

Personalmente, me apasiona la idea de poder darle la oportunidad a los pequeños emprendedores y chefs de promocionar su comida sin necesidad de adquirir o montar un restaurante sino desde la comodidad de sus casas. Identifique que existen personas que, si bien aman cocinar, deciden retirarse de sus empleos debido a su baja remuneración, alta carga laboral y horarios de trabajo extendidos. En una economía tan complicada como la de nuestro país donde encontrar empleo tiende a ser complicado, creo que Tu Chef puede generar un cambio positivo para aquellas personas, que al igual que yo, queremos emprender.

En este sentido, comente mi idea con varias personas pertenecientes al sector gastronómico y con posibles personas que podrían llegar a valorar mi propuesta, logrando así retroalimentaciones constantes y positivas. Sin embargo, existen y existirán contingencias a las cuales debemos responder como empresa, y la determinación e innovación existentes desde un principio serán las cualidades que nos permitan ejecutar este emprendimiento con éxito.

1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor

El equipo emprendedor está compuesto por: David Felipe Beltrán Sánchez y un gran número de emprendedores a su vez, cuyos nombres en su mayoría desconozco. Cada miembro aporta algo diferente a la idea como un todo y lo más importante: genera valor dentro de la empresa. David, estudiante de décimo semestre de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario es el creador de este proyecto. Se caracteriza por ser una persona determinada y soñadora. Le apasiona la Programación Neurolingüística y el desarrollo del ser humano integral. A lo largo de su carrera ha demostrado un interés particular por las finanzas y los idiomas. Este conjunto de habilidades le ha permitido generar esta idea de negocio, y desde su experiencia, puede aportar a la empresa desde un enfoque analítico y gerencial.

Por otro lado, es relevante mencionar a esos emprendedores cuyos nombres en su mayoría desconozco. Son personas que se caracterizan por haber cursado estudios en gastronomía o afines y que cuentan con un espíritu emprendedor y determinado. Personas amantes de la comida gourmet

y que a través de los detalles generan valor en sus platos. Estas personas son los Chefs. Aquellos encargados de que este emprendimiento se materialice. Son el motor de este emprendimiento.

Sin embargo, no todos son desconocidos. Julio Barragán y Estefanía Avellaneda también juegan un papel fundamental dentro del proyecto. Gracias a su experiencia y sus estudios, son las personas ideales en el proceso de selección de los nuevos Chefs que se unan a esta gran comunidad. Ellos a su vez han sido emprendedores en otro tipo de negocios y reúnen un gran número de cualidades y experiencias relevantes que ayudarán que este proyecto salga adelante.

1.2.2 Origen de la idea de negocio

Tu Chef, en un comienzo surgió a partir de otra idea de negocio totalmente diferente. En un principio, se pretendía crear una comunidad en la cual las personas pudieran intercambiar favores a través de una página web. Esta idea buscaba eliminar el uso del dinero entre personas conocidas y utilizar los favores como medio de pago. Así, si una persona tenía el tiempo de pasear el perro de un vecino, lograba reunir tokens con los cuales más adelante podría contratar otro tipo de servicio.

Tras una reunión con el profesor Diego Cabanzo de la Universidad del Rosario, la idea tomó un rumbo diferente. En uno de los ejemplos el profesor mencionó una aplicación de empleadas del servicio doméstico que se contrataban a través de una aplicación, y fue entonces donde surgió Tu Chef. Simplemente era replicar el mismo modelo para otro tipo de servicio o producto y, en este caso, fue el de comida gourmet.

1.3 Objetivos y cronograma

2018					2019					2020					2021																					
Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic							
Prototipado					Versión Beta					Versión Final de App																										
Asesorías UR					ASESORÍAS LAB1																															
						Mark				Act. Marketing								Act. Mar				Act. Market								Act. Marketing				Mark		
							Actualiz			Actualiz									Actualiz			Actualiz											Actualiz			Actualiz
SOCIAL MEDIA																																				
		Búsqueda					Búsqueda			Búsqueda								Búsqueda			Búsqueda											Búsqueda			Búsqueda	
		Visi					Visi			Visi								Visi			Visi												Visi			Visi

Ilustración 1 Cronograma de actividades

Fuente: Elaboración propia

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1 Propuesta de Valor

Para lograr que Tu Chef perdure en el tiempo, es necesario que su propuesta de valor sea clara y vaya enfocada a cada segmento en particular. Como bien se mencionó anteriormente, Tu Chef tiene dos segmentos de mercado al ser un intermediario. Por un lado, están las personas amantes de la comida gourmet que representan nuestro primer segmento. ¿Cuál es entonces la propuesta de valor para estas personas? Las personas podrán encontrar en la aplicación web platos gourmet diferentes e innovadores gracias a la gran cantidad de Chefs que encontrarán en la aplicación. Ya no será necesario para ellos ordenar comidas rápidas como primera solución sino ahora podrán disfrutar de un plato de mayor calidad. Adicionalmente, las personas tendrán una descripción aún más detallada que la que encuentran en el menú de un restaurante donde difícilmente se menciona más que los ingredientes. Tendrán una descripción del origen de los ingredientes, la preparación del plato y por su puesto el perfil del Chef que lo preparó. El cliente no vive la misma experiencia si sabe quién le cocinó y como lo hizo.

Por otro lado, nuestro segundo segmento hace referencia a los Chefs. Entiéndase como Chef aquella persona que ha realizado estudios en gastronomía o afines y que tiene las capacidades y habilidades para elaborar platos gourmet de alta calidad. Para nuestros Chefs, la propuesta de valor va enfocada hacia conseguirles clientes que deseen probar platos gourmet y que solo tengan que preocuparse por cocinar. Toda actividad posterior a la preparación del plato será nuestra actividad principal. Este segmento podrá tener un restaurante en casa y generar ingresos extra en su tiempo libre o tomarlo como su principal fuente de ingresos si así lo desean. Para ellos ya no será necesario incurrir en gastos adicionales para tener un restaurante, sino que desde la cocina de sus casas podrán tenerlo.

2.2 Modelo de Negocio

Para explicar el modelo de negocio de Tu Chef nos apoyaremos en una de las herramientas más conocidas para ello que es el modelo Canvas propuesto por Alexander Osterwalder (Billage, 2016). Dentro de él desarrollaremos el modelo para los dos segmentos de mercado mencionados anteriormente con el fin de identificar la realidad de nuestro negocio y como ambos segmentos tienen una dinámica diferente. El modelo completo se explicará a lo largo del trabajo, haciendo el análisis correspondiente a cada capítulo.

2.3 Orientación Estratégica

2.3.1 Propósito

El propósito del emprendimiento de Tu Chef es generar valor para cualquier persona que intervenga dentro de su modelo de negocio. Desde las personas que confiarán en los platos de comida hasta el Chef más reciente de nuestra comunidad. Consideramos el valor generado como uno de nuestros pilares puesto que se relaciona de manera directa con la innovación. Una empresa cuyas conductas son similares a las del resto, sus ingresos serán similares a los de la gran mayoría. Entre más valor generemos en las personas, mayor valor estas percibirán y por consiguiente mayor dinero estarán dispuestas a pagar.

La innovación debe ir siempre enfocada hacia la manera en cómo los segmentos del mercado piensan y actúan con respecto a sus necesidades. Jamás se debe descuidar a los usuarios con el fin de poder reaccionar a tiempo ante cambios en tendencias y demás. Así, el análisis constante de nuestros segmentos y nuestra capacidad de respuesta serán la clave para perdurar en el tiempo.

2.3.2 Meta

La meta del emprendimiento de Tu Chef es ser la plataforma digital de comida gourmet más reconocida en Latinoamérica para el año 2022. ¿Cómo pretendemos lograrlo? Para caminar hacia este objetivo, todas las metas establecidas al interior de la organización utilizarán la metodología SMART (Universia Chile, 2016). Por más reconocida, nos referimos a que cuente con el mayor número de descargas y visitas dentro de las plataformas digitales que ofrezcan servicios de comida a domicilio gourmet o especializadas. Por Latinoamérica, comenzaremos con Colombia y posteriormente países como Perú y Ecuador hasta lograr abarcar una gran parte del continente.

2.3.3 Filosofía orientadora

2.3.3.1 Valores

- Orientación al logro: Todas las personas que trabajen en este emprendimiento deben como requisito tener orientación al logro. ¿A qué nos referimos con esto? Las personas deben tener la mentalidad de que los objetivos y metas trazadas al interior de la organización deben alcanzarse y desarrollar un plan de acción para ello. En un entorno tan dinámico como el de nuestro país, la consecución de resultados es una exigencia necesaria para lograr sobresalir.

- Pasión: Cualquier persona que interactúe con nuestro modelo de negocio debe hacerlo con gusto y determinación por lo que hace. Los Chefs, especialmente, serán los principales representantes de este valor organizacional al plasmar el amor por la cocina en cada uno de sus platos.

- Diferenciación: Promoveremos a través de los diferentes menús la creatividad y la innovación dentro del sector gastronómico, generando aún más valor en nuestros clientes finales. Este valor nos acercará aún más hacia nuestro propósito mencionado anteriormente y servirá de base para metas posteriores y más ambiciosas.

- Respeto: Este valor se materializa en la libertad que tendrá cada Chef dentro de la preparación de sus platos gourmet. No habrá restricciones siempre y cuando no atenten contra la salud dentro de nuestros clientes finales. Respetaremos el estilo de cada chef que por supuesto despertará apetito en clientes potenciales.

- Visión: Las personas que hagan parte de este proyecto deben tener visión a corto, mediano, largo y muy largo plazo, y así mismo establecerse metas para cada uno de esos escenarios. Siempre debemos remar hacia el mismo lado, que en este caso es hacia nuestro propósito.

2.3.3.2 Creencias

El emprendimiento de Tu Chef cree firmemente en el talento colombiano y en el ímpetu con el que los Chefs hacen lo que hacen. Creemos en que el trabajo, cuando es bien enfocado, genera resultados mucho más notorios y el largo plazo y la perdurabilidad de la empresa serán testimonio de ello. Creemos también en que cada Chef es capaz de establecer su propio restaurante a través de la plataforma digital, y que de manera interdependiente podemos emprender. Dentro de las creencias más importantes está el creer en nuestra gente y en el valor de su diversidad. Esto nos permitirá generar más valor en nuestros clientes y estar más cerca de nuestro propósito.

2.3.4 Imagen Tangible



Ilustración 2 *Logotipo*

Fuente: Elaboración propia

3. PRODUCTO O SERVICIO

El portafolio ofrecido por el emprendimiento de Tu Chef comprende una gran variedad de platos gourmet. Es importante resaltar que la variedad dependerá del número de Chefs que haga parte de la comunidad y que en efecto trabaje a través de la plataforma digital. Más adelante en la explicación de las variables de mercadeo se explicará con detalle el servicio ofrecido junto con las demás variables en conjunto.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 Descripción del entorno de negocios

El emprendimiento en Colombia ha estado tomando relevancia dentro del panorama de negocios en Colombia. En la actualidad existen diversas instituciones como las aceleradoras y los laboratorios de emprendimiento que están fomentando y contribuyendo con la materialización de proyectos en el país. Sin embargo, a la hora de iniciar los emprendedores se encuentran con varias barreras como lo son el capital de inicio, la informalidad, el desconocimiento de las leyes, entre otros. “En Colombia el 17% de las nuevas empresas se financian con recursos propios de sus fundadores, el 13% por medio de deudas adquiridas, 7% son financiados con capital semilla, 3% de ángeles inversionistas, otro 3% con recursos públicos disponibles y 0.5% por medio de capital de riesgo” (Redacción Economía, 2017).

Con respecto al sector en el cual se encuentra nuestro emprendimiento, existe una especie de ventaja. “El sector de food service no tuvo un buen 2017. El impacto de la reforma tributaria, tanto en arriendos como en insumos –principalmente importados– y la reducción del consumo le pasaron

cuenta de cobro a un sector que emplea a más de un millón de personas” (Dinero, 2018). Debido a que nuestro emprendimiento contempla el envío de comida a domicilio, existe una gran oportunidad ya que las personas están prefiriendo comer en sus casas en vez de salir. Adicionalmente, la reforma tributaria ha hecho que varios establecimientos tomen acciones correctivas frente a esta política gubernamental.

4.2 Descripción del mercado

4.2.1 Segmento objetivo

Como se ha mencionado en los puntos anteriores, al ser un intermediario en este emprendimiento existen dos segmentos de mercado: los chefs y los clientes finales. A continuación, se describirá en detalle las características de cada uno de los segmentos que nos permitirán tener un mejor entendimiento de cómo sus hábitos y necesidades se cruzan en algún punto.

Clientes finales: Este segmento representa el primer actor dentro de nuestra dinámica y es el eje fundamental de nuestra operación. A continuación, mencionaré las características de este segmento encontradas en el anteproyecto con el fin de integrar ambos trabajos de investigación:

- Sexo: Hombres y mujeres.
- Edad: de 18 a 25 años (inicialmente).
- Estrato: de 3 en adelante.
- Ciudad: Bogotá (inicialmente)
- Localidad: Usaquén.
- Ubicación: entre la calle 170 y 183, y entre la carrera séptima y la avenida Boyacá.
- Poder adquisitivo: Mediano-Alto

- Características, hábitos y preferencias:
 - Hacen uso de sus celulares y las aplicaciones móviles
 - Ordenan comida a domicilio con frecuencia (al menos una vez a la semana en los fines de semana).
 - Arriesgados (prueban platos de comida constantemente)
 - Apoyan a los emprendedores.
 - Prácticos (prefieren no cocinar en casa ni lavar los platos y por eso ordenan comida a domicilio).
 - Les gusta la comida casera.

Chefs: Este segmento a su vez, es el encargado de sostener la operación a través de la generación de valor para los clientes finales. Se debe tener en cuenta que, al ser un segmento con características tan particulares, su número será reducido y es posible tener que aumentar el radio de operación del emprendimiento. Las características son las siguientes.

- Sexo: Hombres y mujeres.
- Edad: Mayores de 23 años
- Estrato: de 3 en adelante.
- Ciudad: Bogotá (inicialmente)
- Localidad: Usaquén.
- Ubicación: entre la calle 170 y 183, y entre la carrera séptima y la avenida Boyacá.
- Poder adquisitivo: Mediano-Alto
- Nivel de estudios y/o experiencia: Haber estudiado cocina o carreras afines y/o con experiencia de al menos 1 año en cocina.
- Características, hábitos y preferencias:
 - Actitud emprendedora. Dispuestos a ser sus propios jefes.

- Tiempo libre durante horas de almuerzo. Especialmente fines de semana.
- Deben tener cocina disponible y cumplir los requerimientos de salud e higiene.
- Hacen uso de sus celulares y las aplicaciones móviles

Es importante resaltar que una vez cumplan los requisitos anteriores en su gran mayoría, serán evaluados por otras personas que también cumplan las mismas características. Esto se hace con el fin de validar que dicha persona tenga las aptitudes gastronómicas para crear menús atractivos, de calidad y con un sabor diferente. Las personas encargadas de hacer esos filtros son Julio Barragán y Estefanía Avellaneda, cuyas habilidades y trayectoria mencioné anteriormente. En los filtros de selección se les evaluará el mismo plato y los participantes podrán jugar con la presentación del plato y los distintos acompañamientos.

4.2.2 Necesidades

Tu Chef satisface una necesidad para cada segmento como intermediario. Para los clientes finales, satisface la necesidad de buscar una alternativa diferente a la hora de ordenar comida a domicilio. Las páginas que existen actualmente se caracterizan por ofertar restaurantes de comida rápida y estandarizada. Consideramos que hay un mercado sin atender y es el de personas amantes de la comida gourmet que están cansados de ordenar siempre los mismos platos en los mismos sitios.

Por otro lado, para los Chefs existe una variable fundamental dentro del sector gastronómico y es la remuneración económica. Esto es fundamental ya que desincentiva a los estudiantes de gastronomía o afines a ejercer su vocación. Consideramos que esta necesidad latente de mejorar las condiciones de trabajo de estas personas se satisface a través de la plataforma digital. Las personas que cursan estos estudios y cuentan con la experiencia, pueden llevar a cabo el montaje de su restaurante de manera virtual invirtiendo dinero únicamente en las materias primas para la elaboración de los platos.

4.2.3 Tamaño del mercado

Según lo analizado durante las diversas asesorías brindadas por la Universidad del Rosario, el tamaño de mercado de nuestro emprendimiento acoge solamente la zona seleccionada en nuestro segmento. Adicionalmente, la frecuencia de consumo de nuestro servicio y el precio que están dispuestos a pagar por ello influye de manera directa en nuestro tamaño de mercado. El detalle del cálculo de este tamaño de mercado se encuentra en el capítulo de Plan Financiero.

4.3 Análisis de la Competencia

En la actualidad las aplicaciones móviles se han vuelto algo imprescindible dentro en el día a día de las personas. Las empresas compiten por lograr posicionarse dentro de los dispositivos móviles y así lograr conocer a mayor profundidad sus hábitos y preferencias de consumo. Dentro de las aplicaciones móviles para pedir domicilios en Colombia, algunas requieren de geolocalización para su funcionamiento y otras requieren nada más de la dirección para la entrega del pedido. Estas son características que pueden diferenciar a una empresa de otra y pueden llegar a ser de carácter decisivo para el cliente final.

La competencia del emprendimiento de Tu Chef abarca aplicaciones móviles o plataformas digitales existentes en Colombia que permitan a sus usuarios ordenar comida a domicilio. Dentro de las más relevantes podemos destacar: Domicilios.com, UberEats y Rappi. Domicilios.com es una plataforma donde las personas pueden encontrar un gran listado de restaurantes con comida a domicilio según el horario de atención. En su gran mayoría, los restaurantes tienden a ser de comida rápida y unos cuantos de comida especializada o gourmet. Una vez seleccionado el restaurante y el plato de comida la aplicación solicita la dirección y el medio de pago, bien sea efectivo o tarjetas crédito/débito. Adicionalmente, la aplicación brinda un estatus del pedido vía correo para los usuarios y cobra el domicilio. Algunos restaurantes prefieren pautar en este tipo de páginas debido a su posicionamiento y el número de personas que utilizan la plataforma.

UberEats y Rappi son plataformas en donde la empresa como tal se encarga de llevar la comida a domicilio a diferencia de Domicilios.com, en donde es una “plaza” digital donde se concentran los restaurantes y sus platos de comida. Estas plataformas se asemejan aún más a Tu Chef, debido a que son intermediarios. Las empresas manejan domiciliarios semi-independientes que utilizan la aplicación para generar ingresos extra llevando comida a domicilio, bien sea en bicicleta, moto o automóvil.

Por otro lado, es importante mencionar que estas empresas poseen un músculo financiero significativo facilitando la toma de decisiones estratégicas en tiempos de dinamismo. Para contrarrestar esta ventaja por parte de ellos, Tu Chef debe crear una comunidad activa y amante de la comida gourmet. Este paso debe ser previo al lanzamiento de la plataforma para aprovechar el conocimiento previo de la marca y ejecutar el plan de acción de manera más efectiva.

Los competidores de Tu Chef se diferencian en cuanto a que no poseen una logística propia como tal. La infraestructura tecnológica y la cantidad de usuarios son los factores que hacen de estas empresas un éxito. Tu Chef, como se mencionó anteriormente, manejará todo aquello proceso posterior a la preparación del plato teniendo un enfoque logístico de entrega.

4.4 Análisis DOFA

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovación constante por parte de los Chefs. - Excelente capacidad de reacción por su estructura organizacional. - Equipo integral y complementario - Pioneros en la idea. <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del sector de comidas a domicilio. - Posible alianza con diversos sectores y/o aplicaciones. - Crecimiento en uso de aplicaciones móviles. - Auge del emprendimiento. Posibles inversionistas 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Músculo financiero inferior al de las empresas del sector. - Inexperiencia en la creación de aplicaciones móviles. - Costos elevados por la misma inexperiencia. - Curva de aprendizaje prolongada <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas del sector con músculo financiero significativo - Regulación restrictiva respecto a cocinar en casa para comercialización - Avances en las aplicaciones existentes.
---	---

Ilustración 3 Análisis DOFA

Fuente: Elaboración propia

5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1 Marketing Mix

Para la realización del marketing mix, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta mencionada anteriormente.

5.1.1 Producto

Debido a que Tu Chef maneja dos segmentos de mercado con características y enfoques diferentes, debe existir a su vez un producto para cada uno de ellos. Para nuestros clientes finales el producto a recibir es un plato de comida gourmet y para los chefs es un servicio a domicilio de su propia comida.

El plato de comida gourmet debe reflejar su valor agregado desde el empaque mismo hasta el sabor. Para su preparación, los Chefs deben contar con un espacio que cumpla con estándares mínimos de higiene y salubridad debido a que pertenecemos al sector de comidas. Los equipos que los Chefs utilicen deben estar en perfectas condiciones, así como su vestuario y presentación. Los ingredientes serán comprados por los Chefs y ellos mismos manejarán su propia estructura de costos para lograr rentabilidad en sus recetas.

La calidad de la preparación de los platos es una variable fundamental implícita en nuestra propuesta de valor, y a través del filtro de selección de los Chefs pertenecientes a Tu Chef aseguramos su materialización. La porción por plato dependerá de la voluntad del Chef, así como cualquier detalle o petición adicional. Posteriormente, el empaque del producto debe reflejar frescura y estatus ante los ojos del cliente. Se manejarán materiales amigables con el medio ambiente y que permitan conservar la temperatura del plato. En el dorso de la caja o envoltura se imprimirá una descripción del perfil del Chef que elaboró dicho plato con su firma y un mensaje para el cliente final. Esto se hace con el fin de generar cercanía entre quien cocina y quien adquiere el producto. Por último, la caja o envoltura del plato irá en una bolsa con el logo de Tu Chef y el pedido será trasladado en cabinas que protejan el producto.

Es difícil mencionar un número de productos a ofrecer inicialmente ya que depende de la creatividad de cada cocinero y de los gustos de los usuarios. Los cocineros a su vez pueden especializarse en cierto tipo de comida y construir su perfil y reputación dentro de la comunidad acorde con ello.

Por otro lado, para los chefs el producto o servicio que ellos recibirían sería el domicilio o transporte del pedido. Todo proceso posterior a la preparación del plato es el fuerte de nuestro negocio y es el centro de nuestra operación. La plataforma digital a su vez garantizará que por receta exista un mínimo de pedidos para lograr rentabilidad al final del ejercicio. La interfaz de la plataforma le brindará al usuario la posibilidad de encontrar los Chefs con mejores puntuaciones y mayor cercanía gracias a la geolocalización. Los chefs contarán con un perfil en donde podrán

publicar su cronograma de platos en la semana y los diversos ingredientes y acompañamientos existentes. Habrá también descripción concreta de los estudios y profundizaciones de cada cocinero.

Dentro de nuestro segmento de mercado, los horarios con mayor frecuencia para ordenar comida a domicilio son los viernes, sábados y domingos entre las 12:00pm y las 4:00pm y de 6:00 pm a 10:00 pm. Por razones de seguridad frente a nuestros domiciliarios, la hora máxima para ordenar son las 8 de la noche.

5.1.2 Precio

Dentro del marketing mix desarrollado para este emprendimiento, la variable de precio incide de manera directa en el cliente final. Debido a que nosotros como emprendimiento generamos valor en los platos de comida que el cliente final compra, nuestro objetivo jamás va a ser competir por precio. Nuestras estrategias y esfuerzos van orientados hacia la diferenciación y generación progresiva de valor agregado en la experiencia del cliente final.

Teniendo en cuenta la información recolectada en las encuestas, el Pareto de las personas correspondientes a nuestro segmento de mercado se ubicó en el rango entre \$15.000 y \$30.000 por plato de comida gourmet. Adicionalmente, el precio que estas personas estarían dispuestas a pagar por el domicilio únicamente está en el intervalo de \$2.000 y \$4.000. Existe una sensibilidad alta frente al precio del producto por parte de nuestro segmento de mercado. Es allí donde debemos generar valor agregado dentro de nuestro producto con el fin de poder manejar un precio mayor.

Así, se ha decidido que los platos que se van a comercializar a través de nuestra página web y aplicación móvil van a tener un precio de mínimo \$15.000 por plato. Este precio incluirá el plato como tal con sus diversos acompañamientos y dependiendo de las necesidades del cliente y la capacidad del chef, se otorgará bebidas y adiciones por un precio adicional. Es importante resaltar, que los ingresos de Tu Chef se generarán a partir de una comisión del 25% sobre el total de la venta debido a que somos el puente entre ambos segmentos. Los Chefs están en toda la libertad de

cobrar un precio mayor por sus platos evidenciando así el valor agregado de la cocina gourmet a domicilio.

Por otro lado, es importante resaltar que la descarga de la aplicación web no tendrá ningún precio y solo se exigirán datos como el nombre, celular y correo electrónico para su funcionamiento efectivo.

5.1.3 Distribución

Para Tu Chef, los usuarios accederán al producto a través de la página web o la aplicación móvil. Para hacer uso de cualquiera de las dos opciones los usuarios deberán registrarse con su correo electrónico y un número de teléfono fijo o celular. Esto se hace con el objetivo de mantener actualizados a los usuarios acerca del estatus de su pedido y lograr comunicarnos con ellos si surge algún inconveniente o existe alguna solicitud especial. A su vez, los cocineros también deberán tener un usuario dentro de las plataformas con el fin de conocer la demanda estimada para cada plato y las solicitudes de sus clientes. Los Chefs también podrán saber las retroalimentaciones por parte de los clientes finales quienes calificarán la experiencia y las características del plato.

La distribución de los platos gourmet se realizará en cabinas especializadas para comidas y de manera motorizada. Los domiciliarios pertenecientes a nuestro emprendimiento deberán cumplir con todos los requisitos legales para conducir moto y las reglas de tránsito establecidas. Todo esto es necesario para conservar el producto en un excelente estado y brindarle una mejor experiencia al cliente.

5.1.4 Comunicación

Dentro de los resultados obtenidos en la encuesta, obtuvimos que la mayoría de las personas que pertenecen a nuestro segmento conocen de restaurantes nuevos gracias a las aplicaciones web de domicilios. El 88,64% de las personas encuestadas que corresponden a nuestro segmento utilizan bien sea aplicaciones móviles o páginas web para conocer nuevos restaurantes. Esto es un aspecto relevante ya que conocemos que el canal que estamos utilizando para contactarnos con nuestro cliente final es el adecuado y que están dispuestos a probar nuevas alternativas existentes en aplicaciones móviles.

Las redes sociales también juegan un papel fundamental dentro de la comunicación efectiva con nuestros segmentos. “Pero la investigación también define los grupos de edad que más acceden a estas plataformas. Quienes más las frecuentan son las personas que tienen entre 21 y 35 años, estando casi 16% por encima del promedio nacional” (Colprensa, 2017). Las personas correspondientes a nuestro segmento pasan una gran parte del día revisando las redes sociales lo cual es una oportunidad por explotar por parte de nuestro emprendimiento. Tanto clientes finales como Chefs hacen uso de estas redes y su utilización eficiente puede atraer talento y personas amantes de este tipo de comida.

Por otro lado, la comunicación tradicional (imanes, directorios o volantes) también fue relevante dentro de las encuestas con un 23,46% de nuestro segmento. Junto con esta estrategia de comunicación, nuestro emprendimiento propone visitar los principales institutos donde se dicten carreras y/o cursos en gastronomía y afines, tales como la Universidad de la Sabana, el Instituto Superior Mariano Moreno, Escuela de Gastronomía Gato Dumas y Escuela de Gastronomía Verde Oliva entre muchos más. Mediante volantes y afiches queremos colocarlos en las aulas de clase donde los estudiantes puedan conocer acerca de la aplicación y se animen a trabajar con nosotros en la construcción de nuestra red de cocineros.

Adicionalmente, el 47,73% de las personas de nuestro segmento consideran a las recomendaciones como un motivo a probar restaurantes o sitios nuevos. Por eso, a las primeras personas que crean en nuestros productos les daremos descuentos varios por cada referido que utilice la aplicación móvil o página web. Se realizará a través de campos en la aplicación diligenciando el correo del usuario promotor o que refiere al siguiente usuario.

5.2 Presupuesto de mercadeo

Tabla 1
Presupuesto de mercadeo

Gastos	2019	2020	2021
Community Manager	\$ 4.200.000	\$ 4.390.543	\$ 4.589.731
Promoción en redes sociales	\$ 585.000	\$ 855.000	\$ 780.000
Promotores de Temporada Vacaciones	\$ 1.200.000	\$ 1.500.000	\$ 1.800.000

Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración del presupuesto de mercadeo se consideró la estacionalidad como el factor más relevante dentro del comportamiento de la demanda y así, de las campañas para atacar a nuestro segmento. En los meses de enero, junio, julio y agosto, se estimó un presupuesto mucho mayor al de los otros meses en cuanto a redes sociales y promociones en temporada de vacaciones. Con respecto al Community Management, se estableció la compra de un paquete a una empresa colombiana llamada Community Manager que se encarga de toda la gestión efectiva de las redes y su crecimiento en los siguientes años se da con base en la inflación promedio. Revisar el capítulo de Plan Financiero.

5.3 Objetivos comerciales

Debido a que nuestro segmento objetivo es reducido, la oferta de menús o platos en los cuales debemos incurrir no es muy alta. Esto se concluyó a partir del siguiente análisis. Si bien nuestro emprendimiento tiene potencial de crecimiento y demás, la demanda real de los primeros meses no será la demanda total o potencial de nuestro segmento. Así, multiplicamos la demanda ideal por un porcentaje del 40% en el primer año, con un incremento del 10% en años posteriores. Esto se hace con la finalidad de tener números más aterrizados en la realidad del negocio y evitar posibles pronósticos erróneos que no reflejen el día a día de Tu Chef.

5.4 Estimativos de ventas

Para la realización de los estimativos de ventas se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta realizada al segmento de nuestro emprendimiento. Así, se logró identificar los siguientes estimados de ventas:

Tabla 2
Estimativos de ventas

	2019	2020	2021
Número de Platos	1.857	2.866	3.480
Ingreso por plato	\$10.000	\$10.590	\$11.196
Ingresos por ventas	\$18.570.000	\$30.351.673	\$38.961.900

Fuente: Elaboración propia

6. ESTRATEGIA OPERATIVA

Nuestro proceso se lleva a cabo en 3 fases: orden, preparación y envío del producto. En la fase del orden el cliente ingresa a la aplicación web y selecciona el chef y posteriormente el plato que desea. La aplicación recolecta la información correspondiente con mínimo dos horas de anterioridad a la entrega del pedido. Este puede llegar a ser un inconveniente ya que requiere de planeación por parte del cliente a la hora de ordenar. Este procedimiento se hace con el objetivo de optimizar al máximo los costos y tiempos de preparación por parte del Chef en su hogar.

Una vez la información llega a la interfaz del Chef en su casa, este ya tiene claridad con respecto al número de platos y las especificaciones de cada cliente y por consiguiente la cantidad y el gramaje de los ingredientes a utilizar. Posteriormente el Chef da inicio a la fase de preparación o elaboración del plato. En este punto, el Chef debe contar con bastante experiencia para lograr cumplir con la hora y media que tiene de margen para la preparación del plato. Debe existir el uso

de gorro y uniforme para cocina por parte del cocinero y así mismo todos los implementos de cocina deben estar fertilizados e impecables. Una vez el plato de comida gourmet se encuentre listo, se empaca en una caja y una bolsa grabadas con el logo de Tu Chef. Al destapar la caja en el dorso el cliente final encontrará la descripción del plato, así como el currículum del Chef.

Posteriormente, el domiciliario llega a recoger los pedidos correspondientes y los distribuye en el maletero para domicilios de la moto. Este maletero también cuenta en su interior con un recubrimiento especial que permite conservar la temperatura del pedido, sin importar si es frío o caliente. Una vez el domiciliario entrega el producto, recibe el dinero en efectivo por parte del cliente final y el proceso concluye.

6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios

El plato gourmet tiene que satisfacer antes que las expectativas del cliente final, debe cumplir con toda la normatividad necesaria para la libre comercialización de sus productos, según lo establece el decreto 3075 de 1997. Los platos de comida gourmet seguirán los lineamientos de creatividad planteados por los cocineros a la hora de ofrecer su menú. Las porciones e ingredientes serán seleccionados a discreción del cocinero y los costos asociados con ello serán asumidos por los cocineros también. Los chefs a su vez podrán realizar modificaciones al plato de ser requerido por el cliente o bien sea por alergias o necesidades específicas.

Sin embargo, los platos deben cumplir con una estandarización en términos de empaque. El producto que las personas ordenan a domicilio cumplirá con las expectativas del cliente, ya que las fotos allí publicadas serán reales. Esto se hace con el objetivo de generar en el cliente final la percepción de coherencia entre la expectativa y la realidad, y así mismo generar un mayor valor agregado en la experiencia en general. Cada plato traerá 2 servilletas y un set de cubiertos (tenedor, cuchillo y cuchara de ser necesario) y vendrá envuelto en una caja y una bolsa grabadas con el logo de Tu Chef. Esto genera en el consumidor un respaldo por parte de una marca y mayor confiabilidad en el momento de compra.

6.2 Localización y tamaño de la empresa

Debido a la naturaleza de nuestra empresa, no contaremos con espacios físicos propios para nuestro funcionamiento. La plataforma digital y aplicación se gestionarán vía internet desde la casa del gerente general (David Felipe Beltrán Sánchez) ubicada en la Calle 173ª N° 20ª – 32. Dentro de dicho espacio, como se evidenciará más adelante en el modelo financiero, existirán los servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la plataforma. Como bien lo categoriza el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo el tamaño de nuestra empresa sería de menos de 10 trabajadores y por ende sería catalogada como una Microempresa.

6.3 Procesos

Tipo de Proceso	Estratégicos - Gerenciales	Análisis de información (Tecnología)		Mercadeo e Innovación	Logística y Distribución	
	Primarios o Esenciales		Recepción del pedido	Elaboración del pedido		Entrega del pedido
	De Soporte	Servicio al Cliente		Monitoreo de Operación	Ubicación del pedido	

Ilustración 4 Esquema de procesos

Fuente: Elaboración propia

6.4 Distribución de la Planta

Debido a que nuestra empresa no fabrica o produce un producto sino presta un servicio, no existe distribución en planta. Sin embargo, la distribución al interior de cada uno de los hogares de los cocineros debe propender por el buen uso del espacio y la seguridad de los cocineros. También, las condiciones de cada cocina deben cumplir al pie de la letra con normas de aseo e

higiene. Para todo este tipo de requerimientos se han programado visitas en los fines de semana de carácter aleatorio a las casas de los chefs que hacen uso de la aplicación. Esto se lleva a cabo con el fin de materializar la propuesta de valor para nuestros clientes finales, asegurando un producto de calidad en la puerta de sus casas.

6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos

Para la elaboración de los platos gourmet, los instrumentos y maquinaria utilizados deben estar en perfectas condiciones. Con la visita aleatoria mencionada anteriormente, nos cercioraremos del higiene y correcto uso de los instrumentos y así mismo su manipulación durante la elaboración del pedido. Cabe resaltar que dichos instrumentos son de propiedad del cocinero y que en ninguna circunstancia nuestra empresa incurrirá en compra de materiales o herramientas para la elaboración de los platos.

Por otro lado, para el funcionamiento de nuestra organización incurriremos en la compra de equipos tecnológicos necesarios para nuestra operación. Se adquirirán 4 computadores, 3 teléfonos fijos y 4 baúles de domicilios para moto. Como se puede evidenciar, estos elementos son de carácter imprescindible para nuestra operación y hacen parte de la inversión inicial dentro del modelo financiero.

6.6 Programa de producción

Como se mencionó anteriormente, nuestra plataforma digital y aplicación web funcionarán todos los días de la semana. El objetivo es potencializar su uso durante los fines de semana, pues en las encuestas realizadas a personas del segmento se encontró que estos días presentan la mayor demanda. Los cocineros que hagan uso de nuestra aplicación podrán establecer los tiempos de

anterioridad que más les convengan y así mismo ajustar toda su operación para cumplir con la entrega en el tiempo establecido dentro de su perfil de la aplicación.

Cada chef es independiente de manejar los platos gourmet de su menú a su discreción. La elaboración de los platos depende exclusivamente del cocinero, y de ser necesario, podrá contratar ayuda adicional teniendo en cuenta los gastos que esta decisión trae consigo. Tu Chef se encargará de todos los procesos posteriores a la elaboración del plato, como lo es el envío, el estatus del pedido y el servicio al cliente.

6.7 Gestión de Calidad

Para asegurar que nuestra promesa de valor sea evidente a la hora de escogernos como plataforma de domicilios, debemos hacer de la calidad un eje fundamental de nuestra operación. La comida gourmet, ya implica unos estándares de calidad más elevados que la comida tradicional o convencional. ¿Pero cómo garantizamos esta calidad? Desde el proceso de ingreso de nuevos cocineros a nuestra aplicación. Para que un cocinero pueda hacer uso de nuestra aplicación móvil debe cumplir con varias características: haber realizado estudios en gastronomía o afines y contar con al menos un año de experiencia en cocina y cumplir con una evaluación por parte de nosotros. Se validará con las instituciones necesarias para corroborar los estudios mencionados y la evaluación será realizada por dos chefs: Julio Barragán y Estefanía Avellaneda. Ellos serán los encargados de realizar el diagnóstico del menú a implementar dentro de nuestra aplicación, así como la elaboración del plato como tal. De ser satisfactoria la calificación, se creará un perfil de ingreso a los cocineros para iniciar su restaurante virtual.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, es necesario cumplir con la normatividad respectiva en términos de salud e higiene al interior de las cocinas. Para ello, también se realizará una visita a cada uno de los cocineros con el fin de corroborar su cumplimiento y evitar posibles inconvenientes a futuro. De ser necesario los cocineros podrán optar por utilizar otra cocina que,

si cumpla con las características necesarias para la operación, contemplando posibles gastos que esto pueda generar.

7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

7.1 Estructura organizacional

Nuestra empresa inicialmente estará conformada por 5 personas con diversas tareas y no funcionaremos bajo ningún parámetro, como una empresa con estructura jerárquica. Creemos en la importancia de todos los miembros dentro del equipo, y que sin importar el cargo que desempeñen su opinión será tomada en cuenta. La primera persona que conformará el equipo estará a cargo del manejo de las redes sociales. Este servicio será tercerizado por una empresa llamada Community Manager en Colombia, la cual genera contenido atractivo en todas las redes sociales. Es importante mencionar a esta persona como miembro del equipo, en un sentido estratégico, pues será un contrato elaborado entre dos empresas.

Los llamados Analistas de Talento y Operación, conforman el segundo grupo participe de este emprendimiento. Ellos dos serán los encargados de realizar las validaciones de menú y de calidad al interior de las cocinas, así como la operación de envío en conjunto. Este grupo está compuesto por 2 personas: Julio Barragán y Estefanía Avellaneda.

Dentro del enfoque Estratégico y de Soporte, se encuentra un programador (vacante) y el director Administrativo y financiero: David Felipe Beltrán Sánchez. Estas dos personas se mencionan por aparte ya que están encargadas de la interacción con el cliente y del core de nuestro negocio. Un aliado tecnológico es fundamental dentro de nuestra operación y facilita posibles cambios ante tendencias de nuestros clientes finales. Con toda la información recolectada serán los encargados de la identificación de nuevas oportunidades de negocio y posibles mejoras.

7.1.1 Criterios de Organización

Tabla 3
Direcciones y funciones

Dirección	Función
Finanzas	Dirección encargada del manejo y gestión eficiente de los recursos en virtud de los objetivos organizacionales. Planeación y seguimiento de planes de inversión y ahorro.
Tecnología	Dirección encargada del manejo de los recursos tecnológicos en virtud de la estabilidad de la operación y seguridad de la información. Generación de información clave por medio de bases de datos
Mercadeo	Dirección encargada de la comunicación efectiva teniendo en cuenta los insights del consumidor y sus necesidades. Manejo de redes sociales y estrategias de publicidad.
Talento y Operación	Dirección encargada de la selección y retención de talento al interior de la organización, persiguiendo los objetivos organizacionales. Así mismo, garante de la operación efectiva.

Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos



Ilustración 5 Organigrama

Fuente: Elaboración propia

Dirección de Finanzas: Conformado por David Felipe Beltrán Sánchez (Director de Administración y Finanzas). El ocupante de este cargo debe tener estudios en administración o afines y tener afición por las finanzas. Orientación al logro. Habilidades numéricas y analíticas.

Dirección de Talento y Operación: Conformado por Estefanía Avellaneda (Gerente de Operaciones) y Julio Barragán (Gerente de Talento). El ocupante de estos cargos debe tener estudios en gastronomía o afines y experiencia de al menos 1 año en cocina. Habilidades numéricas y de comunicación. Manejo de personas. Orientación al logro.

Dirección de Mercadeo: Conformado por el Director de Mercadeo y el Community Manager. El ocupante de estos cargos debe haber realizado estudios en mercadeo, comunicación, administración o afines y ser apasionado por el mercadeo. Experiencia en el manejo de redes sociales y manejo de equipos. Habilidades numéricas y dominio del inglés.

Dirección de Tecnología: Conformado por un programador (vacante). El ocupante de este cargo debe haber realizado estudios en ingeniería de sistemas y tener experiencia en el desarrollo de aplicaciones móviles y páginas web. Habilidades numéricas y dominio del inglés.

7.2 Estructura de personal

7.2.1 Política de contratación

Las personas descritas en el organigrama anterior serán participes de un contrato a término indefinido a excepción de los cocineros y el community manager. En un inicio debido a que la empresa está en etapa de conformación, las tareas y remuneraciones serán equilibradas y conforme a los resultados en los meses posteriores. Los requisitos y expectativas de cada uno de los cargos estarán incluidos dentro del contrato y cualquier incumplimiento por alguna de las dos partes será causal de finalización del contrato.

7.2.2 Política salarial

La remuneración de las personas descritas en el organigrama es del salario mínimo inicialmente debido a que la empresa se encuentra en etapa de conformación y consolidación. Es importante resaltar que las personas con las cuales inicia el proyecto son el Director de Administración y Finanzas, el Gerente de Talento y la Gerente de Operaciones. Las otras vacantes se tienen presupuestadas para un futuro próximo. Para los cocineros que hacen uso de nuestra aplicación, no existirá ningún tipo de remuneración por parte de Tu Chef además de la comisión del 75% del valor del plato descrito en el capítulo de Plan Financiero.

8. PLAN ECONÓMICO

8.1 Plan de inversiones

Tabla 4
Supuestos del modelo financiero

Supuestos	
Impuesto de Renta	33%
Inflación	4,54%
WACC	7,448%
WACC Sector	7,32%
Tasa Interés Préstamo	10,39%
Tasa Mercado Financiero	4,65%

Fuente: Elaboración propia

8.1.1 Presupuesto de inversión fija

Tabla 5
Inversión fija

Tipo de Activo	Activo	Cantidad	Precio por Unidad	Total	Año de compra
Tangibles	Computador	4	\$ 2.049.000	\$ 8.196.000	2019
	Teléfono fijo	3	\$ 38.500	\$ 115.500	2019
	Baúl para moto	4	\$ 350.000	\$ 1.400.000	2019
Intangible	Aplicación web	1	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	2019

Fuente: Elaboración propia

8.1.2 Presupuesto de capital de trabajo y recursos

Tabla 6
Capital de trabajo y distribución de recursos

Distribución de recursos	
Total inversión Fija	\$ 17.211.500
Préstamo (50%)	\$ 8.605.750
Tasa Préstamo	10,391% EA
Plazo Préstamo	3 Años
Recursos propios	\$ 23.605.750
Capital de Trabajo	\$ 15.000.000

Fuente: Elaboración propia

8.2 Estructura de costos

8.2.1 Estructura de costos y gastos empresariales

Tabla 7
Cálculo de la demanda

Concepto	2019	2020	2021
Demanda Semanal Potencial	138	138	138
Porcentaje de Inicio	40%	50%	60%
Demanda Semanal Promedio	55	69	83
Demanda Mensual Promedio	221	276	331

Trabajo en campo. Fuente: Elaboración propia

Tabla 8
Costos por plato

Concepto	2019	2020	2021
Empaque Darnel	\$ 500	\$ 523	\$ 546
Bolsa con Logo	\$ 300	\$ 314	\$ 328
Servilletas	\$ 16	\$ 17	\$ 17
Set de Cubiertos Darnel (2Unidades)	\$ 156	\$ 163	\$ 170
Costo Empaque x Plato	\$ 972	\$ 1.016	\$ 1.062
Domiciliario	\$ 2.500	\$ 2.613	\$ 2.732
Costo x Plato	\$ 2.500	\$ 2.613	\$ 2.732

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9
Costos de venta anuales

Concepto	2019	2020	2021
Número de platos	\$ 1.857	\$ 2.866	\$ 3.480
Costo por plato	\$ 2.500	\$ 2.613	\$ 2.732
Costo de ventas	\$ 4.642.500	\$ 7.490.058	\$ 9.507.300

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10
Gastos operacionales anuales

Concepto	2019	2020	2021
Dominio de App	\$ 1.920.000	\$ 2.007.105	\$ 2.098.163
Salarios	\$ 9.600.000	\$ 10.035.527	\$ 10.490.814
Community Manager	\$ 4.200.000	\$ 4.390.543	\$ 4.589.731
Promoción en redes sociales	\$ 585.000	\$ 855.000	\$ 780.000
Servicios (Internet, Telefonía y Luz)	\$ 680.000	\$ 710.850	\$ 743.099
Promotores de Temporada Vacaciones	\$ 1.200.000	\$ 1.500.000	\$ 1.800.000
Total gastos operacionales	\$ 18.185.000	\$ 19.499.026	\$ 20.501.807

Fuente: Elaboración propia

8.2.2 Determinación del margen de contribución y punto de equilibrio

Tabla 11

Indicadores de equilibrio anuales

Indicador	2019	2020	2021
Punto de equilibrio (unidades)	2.516	2.505	2.666
Margen de contribución	75,00%	75,32%	75,60%

Fuente: Elaboración propia

9. PLAN FINANCIERO

9.1 Estados Financieros

9.1.1 Balance general

Tabla 12
Balance general proyectado

Concepto	2018	2019	2020	2021
ACTIVO	\$ 32.211.500	\$ 22.031.530	\$ 18.933.243	\$ 21.425.160
Activo Corriente	\$ 15.000.000	\$ 7.616.322	\$ 7.568.535	\$ 13.110.952
Cajas y Bancos	\$ 15.000.000	\$ 7.616.322	\$ 7.568.535	\$ 13.110.952
Cuentas x Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario Final	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activo no Corriente	\$ 17.211.500	\$ 14.415.208	\$ 11.364.708	\$ 8.314.208
Activos Intangibles	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000
Activos fijos	\$ 9.711.500	\$ 9.711.500	\$ 9.711.500	\$ 9.711.500
Depreciación Acumulada	\$ 0	\$ 2.796.292	\$ 5.846.792	\$ 8.897.292
PASIVO	\$ 8.605.750	\$ 6.163.313	\$ 3.233.861	\$ 1.889.507
Pasivo Corriente	\$ 8.605.750	\$ 6.163.313	\$ 3.233.861	\$ 1.889.507
Obligaciones Bancarias	\$ 8.605.750	\$ 6.163.313	\$ 3.233.861	\$ 0
Provisión Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.889.507
Pasivo no Corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PATRIMONIO	\$ 23.605.750	\$ 15.868.217	\$ 15.699.382	\$ 19.535.653
Capital Suscrito y Pagado	\$ 23.605.750	\$ 23.605.750	\$ 23.605.750	\$ 23.605.750
Utilidades	\$ 0	-\$ 7.737.533	-\$ 7.906.368	-\$ 4.070.097

Fuente: Elaboración propia

9.1.2 Estado de resultados

Tabla 13
Estado de resultados proyectado

Concepto	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$ 0	\$ 18.570.000	\$ 30.351.673	\$ 38.961.900
Costo de Ventas	\$ 0	\$ 4.642.500	\$ 7.490.058	\$ 9.507.300
Utilidad Bruta	\$ 0	\$ 13.927.500	\$ 22.861.615	\$ 29.454.600
Depreciación y Amortización	\$ 0	\$ 2.796.292	\$ 3.050.500	\$ 3.050.500
Gastos Varios	\$ 0	\$ 18.185.000	\$ 19.499.026	\$ 20.501.807
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 683.741	\$ 480.925	\$ 176.515
Utilidad antes de Impuestos	\$ 0	-\$ 7.737.533	-\$ 168.835	\$ 5.725.778
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.889.507
Utilidad Neta	\$ 0	-\$ 7.737.533	-\$ 168.835	\$ 3.836.271

Fuente: Elaboración propia

9.1.3 Flujo de caja

Tabla 14

Flujo neto de efectivo proyectado

Concepto	2018	2019	2020	2021
Ingresos por ventas	\$ 0	\$ 18.570.000	\$ 30.351.673	\$ 38.961.900
Costos y gastos operac.	\$ 0	\$ 22.827.500	\$ 26.989.084	\$ 30.009.107
Costos financieros	\$ 0	\$ 683.741	\$ 480.925	\$ 176.515
Depreciaciones	\$ 0	\$ 2.796.292	\$ 3.050.500	\$ 3.050.500
Utilidad Gravable	\$ 0	-\$ 7.737.533	-\$ 168.835	\$ 5.725.778
Impuesto de renta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.889.507
Utilidad Neta	\$ 0	-\$ 7.737.533	-\$ 168.835	\$ 3.836.271
Depreciaciones	\$ 0	\$ 2.796.292	\$ 3.050.500	\$ 3.050.500
Abono Capital	\$ 0	\$ 2.442.437	\$ 2.929.452	\$ 3.233.861
FLUJO OPERACIONAL	\$ 0	-\$ 7.383.678	-\$ 47.787	\$ 3.652.910
Inversión fija	\$ 17.211.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión K de trabajo	\$ 15.000.000	\$ 2.400.000	\$ 2.508.882	\$ 2.622.703
Préstamo	\$ 8.605.750	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE INVERSIÓN NETA	\$ 23.605.750	\$ 2.400.000	\$ 2.508.882	\$ 2.622.703
Recuperación activo fijo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 814.208
Recuperación K de trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.908.882
Deudas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Valor de continuidad	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 49.042.366
VALOR RESIDUAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 54.765.456
FLUJO NETO DE EFECTIVO TOTAL	-\$ 23.605.750	-\$ 9.783.678	-\$ 2.556.669	\$ 55.795.662

Fuente: Elaboración propia

9.2 Análisis de la rentabilidad económica

Tabla 15
Indicadores de evaluación

Concepto	Valor
INTERÉS ESPERADO	7,45%
INTERÉS MDO FRO	4,65%
VP INGRESOS	\$ 33.657.996,0
VP INVERSIÓN	\$ 23.605.750
VPN	\$ 10.052.246
B/C	1,4258
TIR	18%
PRI (Años)	2,3

Fuente: Elaboración propia

10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

La empresa será constituida a finales del año 2019 de acuerdo con el Código del Comercio como una sociedad por acciones simplificada. Inicialmente el representante legal y único socio será David Felipe Beltrán Sánchez. Los integrantes de dicha sociedad y su participación podrán ser modificados a lo largo de la implementación de la idea de negocio.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Billage. (1 de Septiembre de 2016). *Billage*. Obtenido de <https://www.billage.es/es/blog/alexander-osterwalder-business-model-canvas>
- Colprensa. (1 de Octubre de 2017). *ElColombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/tecnologia/tiempo-de-uso-de-redes-sociales-en-colombia-HC7411548>
- Crespo, M. A. (12 de Junio de 2016). Obtenido de http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/12_crecio_el_sector_gastronomico_en_2015.php
- Dinero. (15 de Febrero de 2018). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>
- INVIMA. (s.f.). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/decretos-alimentos.html>
- Maniviesa, X. P. (s.f.). *Pymerang*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/capitacion-y-desarrollo/229-objetivos-smart>
- Nava, I. (22 de Mayo de 2016). *Merca20*. Obtenido de <https://www.merca20.com/color-adecuado-una-marca/>
- Portafolio. (6 de Diciembre de 2017). Colombia, líder de emprendimiento en la región . págs. <http://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/colombia-lider-de-emprendimiento-en-la-region-512352>.
- Portafolio. (2017 de Octubre de 31). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/cuanto-cuesta-emprender-en-colombia-511184>
- Publirreportaje. (1 de Noviembre de 2017). *Emprendimiento en Colombia, la nueva fuerza de sostenibilidad*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/emprendimiento-en-colombia-la-nueva-fuerza-de-sostenibilidad-150144>

Redacción Economía. (7 de Noviembre de 2017). *EL ESPECTADOR*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/estudio-revela-los-obstaculos-que-enfrentan-los-emprendedores-en-colombia-articulo-722001>

Sánchez, D. F. (28 de Noviembre de 2017). Tu Chef. *Anteproyecto de Grado*. Bogotá, Colombia.

Universia Chile. (19 de Abril de 2016). *Universia Chile*. Obtenido de <http://noticias.universia.cl/practicas-empleo/noticia/2016/04/19/1138373/metodo-smart-clave-alcanzar-metas-profesionales.html>