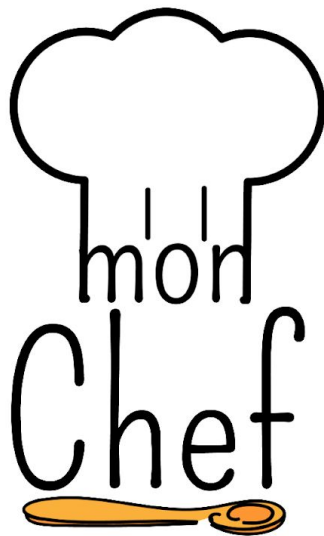


**Universidad de La Sabana
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas
Proyecto Empresarial II**

Proyecto: MON CHEF



**Equipo emprendedor:
Oscar David Torres
Laura Valentina Rodriguez Escorcia
Juan Esteban Ramirez
Sergio Sanchez**

**Bogotá
2019**

1. RESUMEN EJECUTIVO	2
2. EQUIPO EMPRENDEDOR Y PERSONAS QUE APOYAN EL PROYECTO	3
3. LA NUEVA EMPRESA EN SU SECTOR	4
4. EL MERCADO Y LA COMPETENCIA	11
5. MODELO DE NEGOCIO	16
6. EL PRODUCTO Y SU POSIBLE POTENCIACIÓN CON PRODUCTOS / SERVICIOS RELACIONADOS	17
7. PLAN DE MARKETING	18
8. PLAN COMERCIAL	25
9. PLAN OPERATIVO	27
10. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE PERSONAL	32
11. PROGRAMA DE FINANCIACIÓN	39
12. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO	41
13. ANÁLISIS DEL RIESGO	42
14. PLAN DETALLADO DE LANZAMIENTO DE LA EMPRESA	44
ANEXOS	45
BIBLIOGRAFÍA	48

1. RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente es un plan de negocios para la creación de una nueva startup llamada Mon Chef, dedicada a la venta de meal kits enviados por domicilio y enfocada al modelo de ventas por suscripción.

Oportunidad

Particularmente en Colombia hemos visto un crecimiento exponencial de la cantidad de personas con acceso a internet y esto ha disparado las ofertas de productos por este canal. Con esto y con las tendencias mundiales que apuntan hacia la comida saludable y premium como la punta de la pirámide alimenticia, queremos satisfacer las necesidades de las personas que desean preparar sus propios alimentos, tener la conveniencia que ofrece el e-commerce y al mismo tiempo quieren tener una sana conciencia de su alimentación. Dicho esto, ofreciendo la venta de meal kits con la mayor calidad de ingredientes y obtenidos localmente, por medio de una amigable aplicación móvil, e incluyendo la posibilidad de suscribirse al servicio tenemos la posibilidad de tomar este nuevo mercado y revolucionar la industria de los alimentos que hoy en día alcanza los siete mil millones de pesos y se espera crezca exponencialmente los siguientes años.

Mercado Objetivo

Después de un amplio estudio de mercado llegamos a un mercado de personas con las siguientes características:

- Entre 18-54 años
- Alto nivel socioeconómico
- Poco tiempo libre disponible
- Interesado en tendencias saludables

Cómo vemos este es un segmento definido casi enteramente por características psicográficas, ya que estas pueden verse en personas de cualquier edad, género o ubicación. Segmentando el mercado de Bogotá con estas características nos arroja un posible mercado de más de tres millones de personas.

Modelo de Negocio

El modelo de negocio consta de dos grandes partes, el front office y el back office. En el primero se venden los meal kits, se realizan las campañas de marketing, y se busca el involucramiento de los clientes en la construcción de la marca y en su comunidad. En el back office se realizan todos los retos logísticos que este negocio demanda. La adquisición de insumos, la producción de los meal kits y la exitosa entrega de estos se encuentra en esta parte del modelo de negocio.

Competencia

Ya que esta industria es joven alrededor del mundo y casi inexistente en Colombia, existen pocos competidores directos como La Lleva y Tasty Food Club. Sin embargo se evidencian prontamente las ventajas competitivas de este negocio:

- Modelo de suscripción permite fácil manejo de los meal kits a pedir
- La variedad de recetas es mayor y ofrece opciones para dietas especiales (Vegetariana, keto, etc.)
- El precio es menor cuando se piden meal kits por suscripción
- El involucramiento de los clientes en la creación de la marca y la variedad de nuestras recetas
- Aprovechamiento de grandes producciones y economías de escala

Estrategias de Marketing

La principal estrategia de este plan de negocios es el uso de contenido inbound y el uso de las nuevas tecnologías de big data. De esta forma, podemos crear contenidos que atraigan nuestro mercado objetivo, y adicionalmente podemos hacerle llegar estos contenidos más fácilmente usando las herramientas de segmentación que usan plataformas como Facebook y Google.

Análisis Financiero

Basándonos en nuestro plan de marketing y las proyecciones de ventas, prevemos un total de ventas cercano a los \$3.000.000.000 de pesos después de cinco años de operaciones y después de nuestra expansión planeada de tres ciudades más después del segundo y cuarto año.

El valor presente neto del proyecto se ubica en los \$1.555.319 y refleja una TIR del 59.67%.

Financiación

El proyecto como está propuesto requiere de \$380.000.000 de pesos, de los cuales los fundadores están en proceso de recolectar \$200.000.000 para el desarrollo de la aplicación. El restante es necesario para poder empezar el proceso de producción y las campañas de marketing.

2. EQUIPO EMPRENDEDOR Y PERSONAS QUE APOYAN EL PROYECTO

Equipo emprendedor



Oscar David Torres: Estudiante de octavo semestre de Administración de Negocios Internacionales en la Universidad de la Sabana, y becado por excelencia durante toda la carrera. Una persona autodirigida, creativa, con iniciativa y liderazgo hacia la solución de problemas. Apasionado por el emprendimiento y la innovación.



Laura Valentina Rodriguez: Estudiante de octavo semestre de Administración de Negocios Internacionales. Dinámica y con gran sentido de responsabilidad, así como alta vocación de servicio al cliente. Afinidad por la planeación, orientada a la solución de problemas y comprometida por el desarrollo personal.



Juan Esteban Ramirez: Estudiante de octavo semestre de Administración de negocios internacionales, apasionado por los autos y el sector automotriz. Amplio conocimiento en manejo de redes sociales y estrategias digitales, experiencia en ventas y atención al cliente; Músico, compositor y cantante.



Sergio Arturo Sánchez: Estudiante de octavo semestre de Administración de Negocios Internacionales en la Universidad de la Sabana. Disciplinado, innovador y buen manejo de relaciones en diferentes sectores. Referenciado como una persona persistente y creativa.

Experto

Angela Marcela Urbano: Ingeniera agroindustrial con maestría en Ciencia e Ingeniería de Alimentos, y especializaciones en áreas administrativas. Con previa experiencia en apoyo a pequeñas empresas del sector de alimentos, ofrezco consultoría y apoyo operativo para el exitoso desarrollo de las operaciones de la empresa.

3. LA NUEVA EMPRESA EN SU SECTOR

3.1 Análisis del entorno, sector y/o industria

Este proyecto pretende establecerse inicialmente en Colombia, específicamente en el norte de la ciudad de Bogotá. De igual forma, espera extenderse a Lima, Perú. Este elección se debe a la similitud entre las ciudades, tienen un buen volumen de población con vidas ocupadas, ha tendencia a la vida saludable y al servicio de alimentación rapido.

3.1.1 Análisis de las macro tendencias

Las macro tendencias que influyen en el desarrollo del proyecto son:

Tendencia	Explicación
Conveniencia	<p> Junto con las nuevas generaciones, ha llegado una necesidad de conveniencia que ha impulsado el ecommerce. Esto se evidencia con el hecho de que para 2026, todos los compradores en línea desearan un nivel de personalización y conveniencia al punto de que casi el cien por ciento de estos aceptarán compartir sus datos personales con los vendedores por internet (Ho, 2018). Esto demuestra que hay un deseo por la conveniencia de una magnitud que la privacidad pasa a un segundo plano.</p> <p> Esto es de gran potencial para nuestra objetivo de atraer y retener clientes. Ya que así se facilitarán las herramientas que nos permiten conocer datos importantes del consumidor en cuanto a gustos, preferencias, tendencias de compra, entre otros. De esta forma, será posible escoger estratégicamente los posibles clientes y más aún, conocer qué tipo de producto y de qué manera es más eficaz para la promoción.</p>
Estilo Saludable	<p> Es innegable el cambio que está ocurriendo en el estilo de vida de las personas hacia un estilo más saludable. Esto con el fin de tener una vida más larga y con mayor bienestar. Tal es esta tendencia que Euromonitor la clasifica como una mega tendencia para la industria de los alimentos y bebidas para el 2018 (Yu, 2018). Junto a esta 'mega tendencia' se unen otras tendencias a la industria como la aparición de comidas premium, comidas a base de plantas, y comidas de origen. Incluso se ha llegado a decir que la comida saludable es la nueva punta de la pirámide alimenticia (Yui, 2018)</p> <p> Esto es un punto clave para aprovechar la atracción de clientes a un negocio relacionado, ya que esta tendencia, como la del ecommerce, viene muy ligada a las nuevas generaciones. Sin embargo, es un punto a tener en cuenta ya que los negocios de comida por internet requieren una fuerza logística de gran tamaño. Por eso, es importante tener una gran estructura de distribución descentralizada que pueda atender rápida y eficazmente órdenes de este tipo. Tales como la de Rappi en Bogotá que es capaz de completar 11.000 órdenes cada hora (Quintero Vega, 2018).</p>

Individualismo	<p>La personalización en el E-commerce ahora más que ser una tendencia es más que todo en estos tiempo una necesidad del usuario, haciendo de esta personalización un movimiento clave para la experiencia de las compras online. En el mundo del E-commerce hoy, se ven dos tipos de personalización en especial, la personalización del producto y la personalización de la experiencia de compra. La experiencia de compra tiene como obligatoria implementación de la inteligencia comercial base de personalización del producto en función de comportamientos anteriores del usuario (sea cliente o no). Hoy en día la personalización de la experiencia en el E-commerce está incorporando la simulación de prueba de producto via videos multimedia, la interacción en tiempo real, las opiniones y sugerencias colectivas, el crossselling o upselling que en el mercado el mejor aplicando esto es Amazon (Loogic Startups, 2012).</p> <p>Por otra parte, está la personalización del producto o customización que es la manera en la que el cliente puede editar, agregar, eliminar, probar o diferenciar el producto que están buscando en la web a través de diferentes herramientas que las empresas de comercio electrónico proveen para satisfacer las necesidades de sus clientes (Salguero, 2015). Es necesario para nosotros tener esta tendencia bien marcada en nuestro producto ya que es una muy buena manera de atraer, retener y satisfacer nuestros clientes por medio de estas herramientas que otras empresas pueden que no estén en la capacidad de afrontar dándonos así una ventaja y un valor agregado sobre el mercado.</p>
Conectividad	<p>Es claro que para nosotros mayor conectividad de los usuarios a los servicios del E-commerce es un incremento razonable en las ventas que nosotros como compañía esperamos alcanzar por ende la conectividad es una ficha clave para el buen desarrollo de nuestras actividades comerciales. Mayor conectividad a internet, precios más bajos en el servicio y diversos métodos de pago harán que el comercio electrónico crezca más de 30% en 2018. Se habla de una industria muy grande donde operan en el contexto de la economía digital transnacionales que ha hecho del país uno de los principales mercados, hay Netflix y Uber. Sin embargo, la economía digital sigue representando un porcentaje pequeño de la economía total, es menos del 0,5% cuando hay países en la región como Brasil que tiene un porcentaje mayor con 1% y en América Latina el promedio es de 0.7% de la economía en su conjunto. (Pérez Grovas, 2017)</p> <p>Por esta razón es un punto clave tratar la conexión con nuestros clientes en un mercado tan amplio como lo es el E-Commerce y hacer que se involucren más en las redes sociales viendo contenido sobre nosotros para que todo el tiempo tengan presente que pueden contar con nosotros como plataforma de E-commerce y que siempre tendremos la capacidad y la disponibilidad para brindar nuestros servicios obteniendo así una oportunidad de ampliar nuestros mercados y llegar a nuevos clientes por medio de estas cadenas de conectividad digital con nuestros clientes (Martinez, 2017).</p>

3.1.2 Análisis del entorno

3.1.2.1 Colombia

Aspectos	Indicadores
Político	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Aumento de Tratados de Libre Comercio</u>: modifican la naturaleza de las compras y la forma en que se realizan. • <u>Cámara Colombiana de Comercio</u>: comercio electrónico recibe beneficios y

	<p>regulación al afiliarse (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Política fiscal</u>: En 2016 con la reforma tributaria, los precios de los equipos electrónicos aumentaron y los impuestos sobre la venta a los servicios electrónicos y/o digitales variaron, haciendo la actividad electrónico un poco más difícil de tributar (Castaño, 2017). ● <u>Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional</u>: estandariza comercio internacional para eliminar obstáculos y/o conflictos comerciales.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Situación económica local</u>: la economía colombiana viene mejorando y tiene una tendencia de cambio para el 2018. El aumento de los precios internacionales del petróleo, el crecimiento del 19% en las exportaciones, el aumento del gasto de los hogares (7,2% en enero de 2018), y la ley que permite la reactivación de la inversión en infraestructura (“Inflación: el gran respiro de 2018”, 2018). ● <u>Economía en el mundo</u>: De acuerdo al informe anual del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía mundial es optimista aunque hay algunos aspectos que deben ser vigilados. El pronóstico de crecimiento de la economía mundial es de 3,9% para el 2018, América Latina y el Caribe está consolidando su recuperación, pero se deben empezar a controlar los altos niveles de deuda (Perez, 2017). ● <u>Tasa de inflación</u>: la inflación hasta el mes de junio fue de 2,47%, 0,88 puntos por debajo de la cifra del 2017 para este mismo mes (Ballesteros Altuve, 2018b). Además en los últimos tres años la tasa ha mantenido un comportamiento decreciente y más estable con relación a los diez años anteriores. ● <u>Tasa de cambio</u>: después de la impresionante depreciación del peso colombiano frente al dólar hace unos años, la moneda por fin empieza a presentar estabilidad aunque no ha vuelto ni se estima que se revalúe a cifras aproximadas de \$ 1.800 COP - \$1.900 COP.
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Tendencias</u>: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Alta navegación en redes pero sin llevar a cabo compras. ❖ Puntos de venta físicos son preferidos sobre el comercio electrónico. ❖ De acuerdo a los datos, sólo un 0,2% de las empresas en Colombia está en la web (<i>El Comercio Electrónico en Colombia - Análisis integral y perspectiva regulatoria</i>, 2017). ● <u>Opinión y actitud del consumidor</u>: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Los hábitos de compra de los consumidores está ligado a formas tradicionales de comercio y de pago. ❖ Falta de interacción entre comprador y vendedor genera desconfianza al llevar a cabo la compra. ❖ El primer motivo por el que una persona empieza a comprar en internet es la recomendación de familia y amigos (Zavala Alvarez de Toledo, 2014).
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Tendencias</u>: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Creciente uso de dispositivos móviles. ❖ Uso frecuente de tecnología de realidad para hacer más relevante la experiencia del cliente. ● En Colombia aún uno de cada dos personas no tiene acceso a internet móvil, y los estratos bajos son los más vulnerables, solo el 22% tiene acceso

	<p>(Medina, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Más del 40% de la población mundial tienen acceso a internet. Además, en 7 de cada 10 hogares “pobres” hay un teléfono celular (Molano Rojas, 2016). • Se estima que para el 2018 en Colombia no hayan muchos cambios en cuanto a las TICs; el ambiente político y regulatorio y la alta tributación no permiten que este sector tenga cambios significativos. • Recientemente, Estados Unidos incluyó a Colombia en la lista de revisión prioritaria de la Oficina de Representante de Comercio de Estados Unidos, por no resolver los problemas de propiedad intelectual (derechos de autor específicamente) establecidos en su acuerdo internacional hace unos años (“Colombia, en lista por no cumplir protección de propiedad intelectual”, 2018).
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tasa de crecimiento de la población:</u> 0,98% (CountryMeters) • <u>Cantidad de mujeres y hombres:</u> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Hombres: 24.467.689 hombres, representa el 49,2% de la población (CountryMeters). ❖ Mujeres: 25.279.934 mujeres, representa el 50,8% de la población colombiana (CountryMeters) • <u>Población alfabetizada:</u> último dato fue el de 2015 con 94,2% (IndexMundi) • <u>Tasa de desempleo:</u> 9,1% (DANE) • <u>Pirámide de edades:</u> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 0-14 años: 23,48% (DatosMacro) ❖ 15-64 años: 68,87% (DatosMacro) ❖ > 64 años: 7,65% (DatosMacro) • <u>Población en área urbana y rural:</u> de acuerdo al último censo, urbana: 74% y rural: 26% (DANE) • <u>PEA y PEI:</u> A enero de 2018, la población en edad de trabajar era de 38.693.000 (DANE) <ul style="list-style-type: none"> ❖ PEA: 24.470.000 (DANE) ❖ PEI: 14.224.000 (DANE)

3.1.2.2 Perú

Aspectos	Indicadores
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Perú se ubica en el puesto 127, lo cual es una mala ubicación porque entre más alto es el puesto la situación es más compleja. • La política exterior de comercio de Perú es bastante abierta. Tiene acuerdos comerciales con MERCOSUR, APEC y la organización mundial del comercio entre otros acuerdos con otros países. • El 30% de los acuerdos comerciales que tiene Perú es con países Asiáticos debido a su alta migración a Perú.
Económico	<p>Durante los últimos cinco años, Perú ha logrado grandes avances en su desarrollo. Sus logros incluyen: tasas de crecimiento altas, una apertura económica, una política monetaria prudente, reducción de la deuda externa y de la pobreza, y avances importantes en indicadores sociales y de desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tasa de interés actualmente es del 4,25% • La deuda externa fue de 40000, de dólares lo que equivale al 19,4% del PIB. • Según gráficas del banco mundial. La educación ha aumentado en un 106%, la tasa ha disminuido del 30,8% en el 2016 al 27,8% en el 2017.

Sociocultural	<p>Algunos aspectos que han afectado el desempleo en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Descenso del crecimiento económico ● Fluctuaciones de la demanda de mano de obra ● Cambios en la estructura de la economía ● Puntos de distribución son preferidos por los Peruanos para adquirir algún producto. (Sánchez, 2017) ● Es un país que está marcando una pauta tecnológica en su comunidad.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento en dispositivos móviles ● Nuevas formas de adquirir tecnología por medio de diferentes financiaciones ● Más del 40% de la población mundial tienen acceso a internet. Además, en 7 de cada 10 hogares “pobres” hay un teléfono celular (Molano Rojas, 2016).
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> ● Capital: Lima ● Población: 31.826.000 ● Superficie: 1.285.220 km² ● Moneda: Soles (1 EUR=3,8893 PEN) ● Religión: Mayoritariamente Cristianismo ● Pertenece a: Alianza del Pacífico, CAN, FMI, OEA, ONU, UNASUR

3.1.3. Análisis de la industria

3.1.3.1 Colombia

Aspectos	Explicación
Industria reciente en Colombia	<p>Es una industria muy reciente, poco son los competidores directos o relacionados con el objetivo de este proyecto.</p> <p>El ecommerce de comidas se dio a conocer en Colombia hace 10 años con la aplicación Domicilios.com. Al pasar los años se han incorporado algunas empresas al mercado, entre ellas Rappi y UberEats, unas de las más reconocidas (Guevara, 2018).</p>
Crecimiento de la industria	<p>Se estima que el mercado de esta industria crezca a los 5,000 millones de dólares en los próximos 7 años (Segran, 2015) Y se espera disrumpir la industria de envío de comidas en Colombia apuntando a una cuota de mercado del 8% en el mediano plazo.</p> <p>Segun el CEO de Domicilios.com, la comida saludable es una de las categorías con mayor crecimiento junto con la comida asiática, es decir que cada vez más colombianos la prefieren entre la variedad ofrecida (Guevara, 2018).</p>
Crecimiento en las transacciones de E-Commerce	<p>De acuerdo a un estudio realizado por Blacksip, Facebook, Nielsen, PayU y Vtex, en 2016 en Colombia se llevaron a cabo transacciones de E-Commerce por cerca de US \$26.700 millones (Guevara, 2018).</p> <p>Con lo anterior, se puede determinar que esta es una de las categorías con mayores y grandes oportunidades en el mercado.</p>
Tasa de penetración del segmento plataformas de entrega al	<p>Penetración de usuarios en las plataformas de entrega al consumidor en lo que va corrido de 2019 es de 2,3%, se estima que llegue 5,3% en 2023 ("Platform-to-Consumer Delivery - worldwide Statista Market Forecast", 2019)</p>

consumidor	Se espera un crecimiento significativo aproximadamente del doble en la tasa de penetración en Colombia. A medida que el modelo de negocio y actividad se va dando a conocer, más colombianos lo prueban y se vuelven leales al servicio.
Ingresos en el segmento plataformas de entrega al consumidor	Los ingresos de este segmento en lo que va del año han llegado a US \$22M, y se estima una tasa de crecimiento anual de 29,3%, esperando para el 2023 un volumen de mercado de US \$62m ("Platform-to-Consumer Delivery - worldwide Statista Market Forecast", 2019) .
Creciente confianza en compras en línea	La desconfianza de comprar en línea empieza a desaparecer por la creciente conectividad del país. De 2014 a 2017 las compras por internet se quintuplicaron (BoaCompra, 2018)

3.1.3.2 Perú

Aspectos	Explicación
Crecimiento de la industria	En el Perú, el limitado desarrollo de la innovación tecnológica se puede explicar principalmente por la poca capacidad que tienen las empresas para innovar; puesto que, son las empresas “quienes inician, coordinan el desarrollo y culminan los procesos de innovación, con la introducción de sus productos, servicios y procesos en el mercado” (CNUCYD, 2010).
Innovación tecnológica	Según la <i>Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2015</i> , entre el 2012 y 2014, el 50.2% de las empresas peruanas del sector manufacturero lograron poner en marcha innovaciones tecnológicas y solo la mitad de esas innovaciones fueron realmente novedosas en el mercado nacional, pero tuvieron poco alcance en el mercado internacional (INEI, 2017).
Compras por internet	El estudio señala que 5,1 millones de peruanos compran en el canal online, es decir que el 31% de los peruanos han comprado por internet en los últimos 12 meses. Asimismo, existen 16.608.775 potenciales compradores eCommerce.(Ec, 2018)

3.1.4 Barreras de entrada

3.1.4.1 Colombia

Barreras de entradas	Explicación
Economías de escala	Al ser un emprendimiento que recién empieza se presentan desafíos con respecto a la infraestructura y la logística. Por un lado, en cuanto a la producción inicial no se podrá explotar la capacidad máxima, lo que desencadena un costo fijo unitario mayor (Riquelme, 2014). Así mismo, es un reto encontrar el balance del proceso logístico en donde los alimentos conserven su calidad en toda la cadena, y los tiempos de producción y distribución se cumplan.
Diferenciación del	Actualmente hay un líder muy fuerte en el mercado, Rappi, el cual ofrece conveniencia en su totalidad a precios razonables (Quintero Vega, 2018). Este competidor representa uno de los mayores retos de la empresa, pues aunque no cuenta con el mismo segmento que este proyecto, se debe

producto	diferenciar el producto / servicio en términos de calidad de alimentos, organización del servicio, y variedad de opciones. Teniendo en cuenta lo anterior, se considera la posibilidad de ofrecer una categoría premium (al cabo de unos meses en el mercado) que le permita al cliente preparar recetas más elaboradas, y con ingredientes exclusivos.
Inversiones de capital	Con un nuevo negocio, la inversión de capital es necesaria y muy retadora pues es uno de los determinante para poder competir en el mercado. En este caso, la inversión en las instalaciones del proceso de producción se resume en una cifra que puede ser de cuidado, pero que las estimaciones del mercado y proyecciones prometen recuperar al cabo de unos pocos años (Riquelme, 2014).
Acceso a canales de distribución	Las empresas ya establecidas cuenta con una red de proveedores, canales de distribución, estrategias para cada uno de estos y el segmento que abarcan con cada canal (Riquelme, 2014). De acuerdo a esto, hay una desventaja clara para este emprendimiento enfrente a las pocas marcas que ya tienen conocimiento del mercado. No obstante, es importante conocer todo el proceso de investigación que se ha hecho para hacer pequeña esta ventaja y entrar a competir lo más pronto posible.

3.1.4.2 Perú

Barreras de entradas	Explicación
Economía de escala	Al ser un emprendimiento se puede ver reflejado un alto impacto a la hora de iniciar los procesos dentro de este nuevo país, por esta razón es importante encontrar aliados en diferentes puntos de nuestra ciudad de destino que nos ayuden a adaptarnos dentro de este nuevo ambiente y así poder ser más eficaces y con menos pérdidas. (Riquelme, 2014)
Adaptación del producto	Las barreras de entrada que encontramos en esta parte es cuando entramos a mirar la cultura de la comida casera peruana la cual varía bastante debido a que la culinaria peruana es famosa alrededor del mundo por su gran variedad de platos y por esta razón consideramos que es una barrera de entrada de peso a la hora de diferenciar nuestro producto.
Acceso a proveedores y canales de distribución	El acceso a proveedores se puede ver afectado dependiendo del tamaño del mercado y que tan complejo es contactarlos y crear una relación comercial con diferentes proveedores para nuestros servicios. Sin embargo, la cadena de abastecimiento puede ser muy similar a la de nuestra planta local ya que Perú es un país que cuenta con diversidad agrícola similar a la de Colombia. (Quintero Vega, 2018).
Barreras legales	En algunos sectores la entrada de nuevos competidores está sujeta a la aprobación de algún organismo oficial que fija los cupos máximos o requiere el cumplimiento de requisitos especiales. Esto será sobrepasado con el fin de a la hora que nosotros podamos entrar en este mercado cumpliendo todos los regímenes legales establecidos por la autoridad local dando un manejo correcto a la distribución de nuestro producto. Los certificados que este país solicita a la hora de ingresar productos de orden alimenticio son en un 90% similares a los que se solicitan en Colombia como Matrícula mercantil vigente, Concepto sanitario, Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios entre otros. (Cámara de Comercio, 2017)

3.2 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Amplia variedad de productos	Costo de elaboración de los productos	Clientes nuevos potenciales	Fácil entrada de competidores
Atención al cliente personalizada	Costo de transporte	Mercados rentables	Fallas en transacciones de los clientes
Facilitación de trámites de compra	Tiempo de elaboración del producto	Innovación en la industria	Falta de confianza del cliente
Calidad de los productos	Plazos de entrega	Mercado en crecimiento	Accidentes naturales y rurales
Personalización de productos	Manejo de inventario en corto tiempo	Implementación de medios de pago online	Falta de confianza para ofrecer datos crediticios

Esta matriz DOFA permite el diagnóstico estratégico de la empresa y brinda información útil para la toma de decisiones. Por esta razón, si seguimos consecuentemente esta matriz podremos saber cómo estamos posicionados en el mercado y de esta manera actuar en pro a lo que tenemos enfocado como meta. Este análisis nos ayuda también a construir estrategias con factores internos y externos como las estrategias FO, DO, FA y DA. Las estrategias que nos arroja esta matriz son lo suficientemente elaboradas ya que necesitamos que estas sean objetivas y controlables. Estas acciones que son precisas a ejecutar son en la DO: ofrecer el máximo de información sobre el producto lo cual ayuda al cliente de forma concreta de que es y como es lo que está comprando por nuestro portal también ofrece información de como lo está comprando a la hora de realizar la transacción electrónica con todos sus protocolos de seguridad, también dejar en claro los precios, impuestos y costos de envío para que el cliente tenga conocimiento de cuánto debe pagar al final del ejercicio. Para las estrategias FO: Tenemos claro que hay que innovar constantemente en las estrategias y productos que colocaremos en el mercado pero también crear herramientas para una atención más personalizada a los clientes que lleguen a nuestro portal, brindaremos también estándares de calidad a la hora de realizar o distribuir un producto para poder cumplir con las expectativas de nuestros clientes. Para las estrategias FA y DA tenemos como meta ofrecer un servicio y catalogo de productos el cual nos ayude a diferenciar sobre la competencia dándonos así un valor agregado sobre el mercado, también brindaremos herramientas para una mayor comunicación entre proveedor y cliente.

4. EL MERCADO Y LA COMPETENCIA

4.1 Delimitación, análisis y valoración del mercado en que operará la empresa. Cálculo del volumen del mercado

El mercado de entrega de *meal kits* es bastante nuevo alrededor del mundo. Su origen se rastrea a Suecia donde inicialmente se iniciaron las primeras etapas de este modelo de negocio en 2007. Hoy en día existen cerca de 50 grandes compañías de entrega de *meal kits* en el mundo. Dado el poco tiempo que ha existido esta industria es difícil delimitarlo estrictamente. Esto ya que existen kits de comida precocida bastante populares vendidos en supermercados tales como Ara pero que no funcionan con base tecnológica y envío de estos. Por otro lado, empresas como Rappi si tienen base tecnológica y envío de comidas, pero solo se entrega un servicio de domicilio.

Para la presentación de este plan de negocio manejaremos el mercado como una conjunción entre el gran mercado alimentario, que en Colombia fue de 13.200 millones de dólares (Portafolio, 2018) y el mercado de ecommerce que se ubicó cerca de los 85.000 millones de dólares en 2017. Actualmente en Colombia, este mercado es muy nuevo y no abarca grandes demandas, por lo cual se calcula que se acerca a los 200 millones de dólares. Sin embargo, frente al gran crecimiento mundial de la industria y la creciente globalización, se espera que en Colombia la demanda de estos productos crezca prontamente como lo ha hecho en países como Estados Unidos en donde este mercado se estima estar cerca de los tres billones de dólares. (Packaged Facts, 2018)

Cuota de mercado Domicilios Moviles			
Empresa	% Participacion	Ganancias anuales	Ganancias aproximadas Industria
Rappi	50%	\$ 168.630.000.000	\$ 337.260.000.000
Domicilios.com	30%	\$ 101.178.000.000	
UberEats	20%	\$ 67.452.000.000	

Mercado con nosotros			
Empresa	% Participacion	Ganancias Anuales	Ganancias aproximadas industria
Mon Chef	9%	\$ 53.819.989.408	\$ 591.776.947.040
Zumos del Huerto	9%	\$ 55.939.989.408	
Tasty Food Club	7%	\$ 43.516.989.408	
Bon Appetit	9%	\$ 52.619.989.408	
La Lleva	8%	\$ 48.619.989.408	
Rappi	28%	\$ 168.630.000.000	
Domicilios.com	17%	\$ 101.178.000.000	
UberEats	11%	\$ 67.452.000.000	



4.2 Descripción de las tendencias generales del mercado

El cambio de compras en tienda física a tienda virtual ha sido una tendencia fuerte del siglo XXI en todo el mundo y Colombia no es la excepción. Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, las ventas en línea significaron casi el 6% del PIB total de Colombia para el año 2017 (CCCE, 2018), y el crecimiento que ha tenido en los últimos años se espera solo siga incrementando. Por lo anterior dicho, este mercado de entrega de *meal kits* se espera que crezca por la nueva aceptación que los Colombianos están ganando frente a comprar en línea y el provecho que traen todos los nuevos negocios de base tecnológica. Particularmente estos mercados han tendido a ser cada vez más masivos y atraer la mayor cantidad posible de clientes. Esto ha significado grandes esfuerzos por ofrecer tiempos de

entrega muy cortos y aumentar la estandarización de todas las entregas. Esto se ha visto contraproducente en algunas ocasiones ya que la fidelidad de los clientes se empieza a perder cuando reciben productos de mala calidad (Rangel, 2018). Esto se confirma con la cifra de la cantidad de productos que son devueltos después de haber sido comprados en línea, la cual se acerca al 30% (Invesp, 2017). Por esto, muchas empresas, especialmente las que entregan productos perecederos como *meal kits*, han encontrado que la calidad de los productos no puede ser comprometida en ningún momento por más rápido que se deseen entregar.

4.3 Grado o etapa de madurez

Tal y como la mayoría de negocios de comercio electrónico en Colombia, el mercado de entrega de *meal kits* para cocina está en su etapa inicial. No es consolidado por ninguna compañía referente y mucho menos es dominado por una multinacional. Esto ha significado que solo pocas startups sobresalgan o tengan ventas consolidadas. Así mismo, dada la etapa inicial de este mercado, estos tipos de negocio solo se han presentado en las grandes ciudades de Colombia, como Bogotá, Medellín y Cali.

Este mercado sin lugar a duda está en su etapa más inicial y se muestra cómo una buena oportunidad para un modelo de negocio que se pueda diferenciar y ofrecer productos de calidad a segmentos de clientes nicho.

4.4 Análisis de los competidores

4.4.1 Colombia

4.4.1.1 Competidores Directos

Competidores directos	Explicación
Zumos del Huerto	Esta compañía es una de las más antiguas de este concepto en Colombia. Fue fundada hace más de dos años y su principal oferta es kits para la preparación de jugos y batidos en casa. Su propuesta de valor se centra en la salud y en la calidad de las frutas que se entregan. Esta compañía vende pedidos individualmente y se estima que vende 40 cajas a la semana en Bogotá. Estas cajas suelen tener los ingredientes para jugos para dos personas, snacks de frutas, nueces y endulzantes naturales.
Tasty Food Club	Esta compañía fue fundada hace un poco más de un año. Mientras que inicialmente manejaban un modelo de suscripción y aproximadamente 60 recetas para preparar, hoy en día solo venden kits para la preparación de asados. Estos kits suponen que los asados se preparan para grupos de entre 5 y 20 personas y superan el precio de 100.000 pesos. Adicionalmente ofrecen licor para el acompañamiento de los asados. Se venden los kits por pedidos individuales y se estima que las ventas alcanzan los 200 kits al mes.
Bon Appetit	Otra de las compañías antiguas de esta industria en Colombia. Fundada en 2016, Bon Appetit se centra en proponer valor en la calidad de sus recetas y en atraer personas que quieran aprender a cocinar recetas gourmet. Venden pedidos individuales que deben ser hechos con 36 horas de antelación. Estos pedidos son kits que contienen todo lo necesario para la preparación de las recetas ofrecidas. Se estima que venden alrededor de 80 kits de cocina al mes.

La Lleva	Esta startup apareció en el año 2018 y logró hacer un gran impacto en este naciente mercado. Ofreciendo variedad de recetas de origen oriental con gran calidad de ingredientes, logró llegar a los 600 pedidos en su primer trimestre de operaciones. Los pedidos se hacen de manera individual y un día antes de la entrega. Su propuesta de valor se centra en la frescura de los ingredientes, y la calidad de sus recetas. Solo se pueden hacer pedidos para mínimo dos personas y los precios se encuentran alrededor de los 20.000 pesos por porción.
----------	--

4.4.1.2 Competidores indirectos

Competidores indirectos	Explicación
Rappi	Rappi es una multinacional Colombiana de comercio electrónico, se caracteriza por realizar domicilios de cualquier tipo, ya que ellos mismos se denominan “Una tienda de todo”. Actualmente se encuentran en Brasil, México, Uruguay, Perú, Argentina y Colombia. Consideramos a Rappi como un competidor directo por el servicio que presta y por su gran participación en el mercado, esperando cerrar el 2018 con 11.000 pedidos por hora. Además, tras iniciar su proceso de expansión regional, los pedidos en México, Argentina y Brasil a través de Rappi se han incrementado en promedio 25% mensual y hoy llegan a más de un millón. (Portafolio, 2018)
Domicilios.com	Domicilios.com es una startup de e-commerce, líder en pedidos en línea, que brinda diversas opciones a los usuarios al momento de solicitar comida o licor a domicilio (delivery). Esto a través de su software de aplicación móvil (sistemas operativos Android y iOS) o página web que los conecta, según su ubicación, con los restaurantes registrados. Una compañía que nació en Colombia, en el 2007, y hoy en día opera en las principales ciudades de este país, así como en Perú y Ecuador. Con cerca de 6.000 establecimientos de restaurantes y más de 35 tipos de comida, el usuario puede pagar online o en casa, con tarjeta de crédito, débito o efectivo. Una plataforma digital transaccional que funciona todos los días de la semana, las 24 HRS del día (Domicilios.com, 2018)

4.4.2 Perú

4.4.2.1 Competidores directos

Competidor Directo	Explicación
Foodbox	Foodbox es una start up peruana dedicada a la venta de meal kits de principalmente recetas peruanas. Esta empresa opera localmente y tiene un portafolio muy reducido en recetas. Sin embargo, tienen diferentes canales de distribución, tales como Uber Eats y las tiendas Tottus. En este momento la empresa no ofrece servicio de suscripción y cobra el envío de todos los pedidos. El principal foco de este competidor son personas con poca experiencia de cocina que quieren preparar un buen plato culinario.

4.4.2.2 Competidores indirectos

Competidores indirectos	Explicación
Domicilios.com	Domicilios.com es una startup de e-commerce, líder en pedidos en línea, que brinda diversas opciones a los usuarios al momento de solicitar comida o licor a domicilio (delivery). Esto a través de su software de aplicación móvil (sistemas operativos Android y iOS) o página web que los conecta, según su ubicación, con los restaurantes registrados. Una compañía que nació en Colombia, en el 2007, y hoy en día opera en las principales ciudades de este país, así como en Perú y Ecuador. Con cerca de 6.000 establecimientos de restaurantes y más de 35 tipos de comida, el usuario puede pagar online o en casa, con tarjeta de crédito, débito o efectivo. Una plataforma digital transaccional que funciona todos los días de la semana, las 24 HRS del día (Domicilios.com, 2018)
Rappi	Rappi es una multinacional Colombiana de comercio electrónico, se caracteriza por realizar domicilios de cualquier tipo, ya que ellos mismos se denominan “Una tienda de todo”. Actualmente se encuentran en Brasil, México, Uruguay, Perú, Argentina y Colombia. Consideramos a Rappi como un competidor directo por el servicio que presta y por su gran participación en el mercado, esperando cerrar el 2018 con 11.000 pedidos por hora. Además, tras iniciar su proceso de expansión regional, los pedidos en México, Argentina y Brasil a través de Rappi se han incrementado en promedio 25% mensual y hoy llegan a más de un millón. (Portafolio, 2018)

4.5 Prácticas comerciales comunes en la Industria

Con el gran crecimiento que ha tenido esta industria en los últimos cinco años alrededor del mundo, la industria misma se va estabilizando hacia prácticas comunes y estandarizadas. Lo primero que se ha visto es que los clientes constantemente exigen la posibilidad de pedir comidas individualmente y no por suscripción. Esto es un gran reto para implementar ya que dificulta exponencialmente la logística de entrega de los productos, y adicionalmente el modo de ganar y retener clientes cambia cuando desaparecen las suscripciones (Packaged Facts, 2018).

Otra práctica común es la de hacer alianzas o uniones con grandes supermercados, esto se ha visto en diferentes países alrededor del mundo, y el fin de esto es encontrar nuevos canales de ventas, optimizar la provisión de los ingredientes necesarios y ganar clientes potenciales que puedan conocer una de las marcas pero no la otra. Esto ha sido infructuoso en algunos casos ya que las ventas por supermercados no han sido tan buenas, pero si demandan mucho esfuerzo de producción y de logística.

4.6 Análisis del comportamiento de los clientes.

4.6.1 Perfil general, características, hábitos de consumo, etc.

Nuestra segmentación de mercado se basa en clientes jóvenes los cuales cuenten con un estatus socioeconómico alto y que oscilan entre los 18-35 años de edad los cuales tengan una rutina de vida bastante agitada y movida en la cual no cuenten con el suficiente tiempo para alimentarse correctamente y adultos que cuenten con un estatus socioeconómico alto y que estén en rangos de edad desde 35-54 años de edad y también cuentan con características similares a las de nuestros clientes jóvenes en los cuales por razones laborales o personales no puedan mantener y construir una alimentación en la cual se vean beneficiados.

Estas personas se reconocen primeramente por sus rasgos psicográficos, su comportamiento y sus gustos. Estas personas les gusta la conveniencia de los servicios y están dispuestos a pagar por ellos. Son parte de la ola saludable de los últimos años y no son los más hábiles para actividades de hogar, cómo la cocina. En los anexos se encuentran detalladamente los segmentos y su cuantificación.

5. MODELO DE NEGOCIO

5.1 Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio circula alrededor de una aplicación móvil en el cual los usuarios tiene la posibilidad de ordenar diferentes recetas saludables a su gusto, y así mismo organizar las órdenes flexiblemente semana por semana. Este servicio se presta por suscripción o pedidos individuales.

Queremos generar una experiencia completa, que el hecho de abrir una de nuestras recetas sea una inmersión completa en la experiencia que queremos generar, eso lo lograremos con un excelente diseño del empaque donde vendrá la comida y la forma en que viene la comida servida en sí. Adicionalmente la variedad de recetas es un punto diferenciador del negocio ya que es fácil que los clientes se aburran si deben escoger las mismas recetas siempre. Esto es el punto principal de nuestra estrategia de modelo de negocio frente al cliente. Crear una marca con enganche y crear una comunidad de clientes fieles a partir de esto.

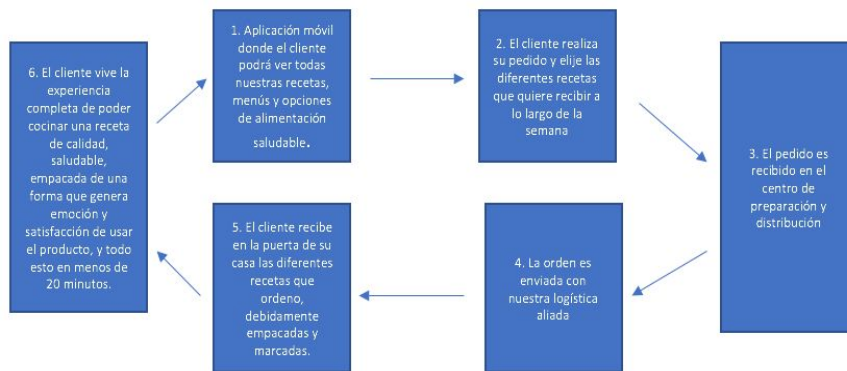
Como parte de la experiencia, queremos generar interacción por parte de los usuarios en redes sociales, dándole la posibilidad a ellos de subir sus recetas y la más saludable, creativa y con mayor acogida, será elegida como la receta del mes. De esta manera generamos una estrategia de voz a voz ayudando así al crecimiento de nuestra clientela, generando lealtad y reteniendo a los clientes.

Como se mencionó al comienzo, nuestro reto es más que todo logístico así que nuestras plantas de producción y distribución estarán ubicadas en puntos estratégicos calculados estadísticamente para poder realizar todas las entregas a tiempo y de la manera más eficiente posible. Este es el punto clave de cara al back office.

Las actividades claves de la operación incluyen el procesamiento de los pedidos semanalmente, la producción de estos, el envío de estos, y el seguimiento a los clientes luego del pedido. Esto debe ser hecho excepcionalmente para garantizar la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes. Por otro lado en este punto también necesitaremos manejar buenas relaciones con los proveedores y los partners para llevar a cabo una operación exitosa. Estos proveedores y partners se encuentran más adelante en el plan operativo.

A continuación un pequeño esquema de nuestro modelo de negocio:

MODELO DE NEGOCIO



5.2 Innovación, escalabilidad e impacto social y/o ambiental

<p>Innovación</p>	<p>Queremos innovar sobre todo en la experiencia. Nosotros vamos más allá, es la experiencia y esa sensación de satisfacción que da al recibir tu pedido cada vez, el excelente sabor de nuestra comida, y el hecho de que el cliente prepara su propia comida para él y tal vez alguna compañía. complementado con la calidad, puntualidad y seguridad que ofrecemos. Eso es innovador, es la posibilidad de registrarse a un plan de comidas saludables y deliciosas, la posibilidad de preparar esta comida y sentir satisfacción al hacerlo, todo teniendo en cuenta la facilidad de hacer pedidos y recibirlos en la puerta de la casa.</p>
<p>Escalabilidad</p>	<p>Es un modelo de negocio escalable ya que puede ser expandido y llevado a otras regiones o países, con una sola planta de producción ubicada estratégicamente, se puede suplir una gran demanda sin aumentar los costos. Especialmente porque los costos por plato son bajos y permiten disparar la demanda sin mayor inversión.</p>
<p>Impacto social</p>	<p>El impacto social que tiene nuestro producto va con la macro tendencia de reducir el desperdicio y comer con sana conciencia. La mayoría de los ingredientes son comprados localmente directamente a los campesinos. De esta forma se reduce la huella de carbono que deja cada producción de estos meal kits, y se ayudan a las comunidades locales y a los campesinos del país.</p>
<p>Impacto ambiental</p>	<p>Por el lado ambiental utilizaremos productos orgánicos y el empaque será en un material reciclable ya que somos 100% concientes de el calentamiento global y los problemas de contaminación que azotan el mundo hoy en día y de esta forma se entregarán productos de buena calidad que no impacten en ninguna forma el aumento mundial de producción de desperdicios.</p>

6. EL PRODUCTO Y SU POSIBLE POTENCIACIÓN CON PRODUCTOS / SERVICIOS RELACIONADOS

6.1 Descripción y definición detallada

Nuestros productos serán elaborados de manera industrial y detallada para satisfacer las necesidades de nuestros cliente. El producto que nosotros entregamos consistirá en un kit de alimentos con una receta solicitada por el cliente el cual contenga alimentos nutritivos, saludables y de fácil preparación. Los elementos que conforman este producto son

alimentos de alto beneficio el cual representará un cambio de rutina en la vida de nuestros clientes.

Los productos serán empacados, seleccionados y etiquetados de manera especial y eficaz que permitirá la fácil identificación y la elaboración de estos productos por medio de unas recetas dentro de estos empaques las cuales son bastante específicas y fáciles de entender, todas nuestras recetas podrán ser preparadas en menos de 20 minutos.

El servicio que nosotros ofrecemos es por medio de una aplicación por suscripción el cual guiará al cliente respecto a cómo inscribirse, cómo ordenar semanalmente sus comidas y como encontrar diferentes recetas las cuales puedan emplear de manera correcta. La aplicación será el canal central del negocio, ofreciendo recetas destacadas y contenido para los clientes. Así mismo será el lugar donde podrán manejar su suscripción y aun hacer pedidos individuales adicionales.

Haciendo uso correcto de este servicio los clientes tendrán la opción de proponer diferentes recetas a la comunidad en redes sociales, esta interacción generará un lazo entre la comunidad de clientes y será importante para la lealtad de estos.

6.2 Funcionamiento, utilización y utilidad

El uso que se le puede dar a nuestro producto es muy amplio puesto que es elaborado de diferentes productos alimenticios los cuales todos son alimentos nutritivos y de alta calidad, a los que se le puede dar diferentes usos respecto a las necesidades de nuestros clientes. Adicionalmente, todas las recetas serán de fácil y rápida preparación para personas que no tengan habilidades especiales en la cocina.

Además, las recetas serán elaboradas de manera en que los clientes puedan moldearlas a favor o a preferencia. Haciendo que en este producto haya diferentes formas de aprovecharlo y emplearlo en diferentes ocasiones, situaciones y momentos de la rutina, siempre acomodándose a la conveniencia del usuario.

6.3 Oportunidad y condiciones del lanzamiento

La oportunidad que nosotros vemos en nuestro modelo de negocio es como ya mencionado anteriormente las tendencias de los consumidores dentro de nuestro mercado el cual está incrementando de manera significativa para nosotros y podemos aprovechar todas estas ventajas que podemos identificar en este mercado. La comida saludable tiene un nivel considerable de aceptación en las comunidades que estamos desarrollando por eso es que vemos una oportunidad bastante clara de ingresar al mercado después de ya haber identificado nuestros clientes y mercados pertinentes.

Esto junto a las estrategias de promoción y las cualidades del servicio que mencionaremos en el plan de marketing, nos da buena confianza para la captura de clientes y un establecimiento del modelo de negocio fuerte y con posibilidad de escala y constante innovación.

7. PLAN DE MARKETING

7.1. Objetivos

- Dar a conocer el servicio en el mercado objetivo como una oportunidad para disfrutar de una alimentación balanceada, saludable, de fácil preparación y en tiempo corto.
- Alcanzar posicionamiento y diferenciación en el mercado por medio de la excelente calidad de los alimentos y las entregas oportunas de los *meal kits*.

- Captar clientes por medio de precios asequibles sin perder la categorización premium. El voz a voz como mayor estrategia para que aquellos que quieran probar el servicio tengan conocimiento de una experiencia previa.
- Alcanzar el punto crítico en los primeros 18 meses.
- Llegar a proyecciones rentables en todos los productos después del primer año.

7.2 Estrategias y Plan de acción

Estrategias de inbound marketing, es decir, estrategias que atraigan a los clientes.

Se tiene 4 pilares fundamentales en los cuales se basará la estrategia.

Estos pilares son:

- Targeted ADS
- Creación de contenido
- Voz a voz
- Influencers

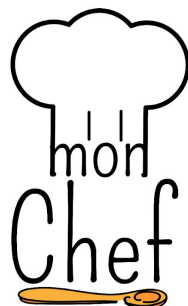
Plan de acción

La manera correcta de ejecutarlo es implementar todas las estrategias planteadas en simultáneo ya que cada estrategia se complementa con la otra, es decir que si implementamos todas al tiempo, ese complemento hará que se tenga un impacto mucho mayor y por consiguiente mayor efectividad. El proceso de cómo interactúa cada estrategia con otra se demuestra al final en el calendario de actividades de la empresa.

“La principal finalidad de esta metodología es contactar con personas que se encuentran en el inicio del proceso de compra de un producto determinado. A partir de aquí, se les acompaña, mediante el contenido apropiado para cada una de las fases del proceso de compra y su perfil, hasta la transacción final, siempre de forma “amigable”. Y, posteriormente, se les fideliza.”

Branding

Logo MON CHEF



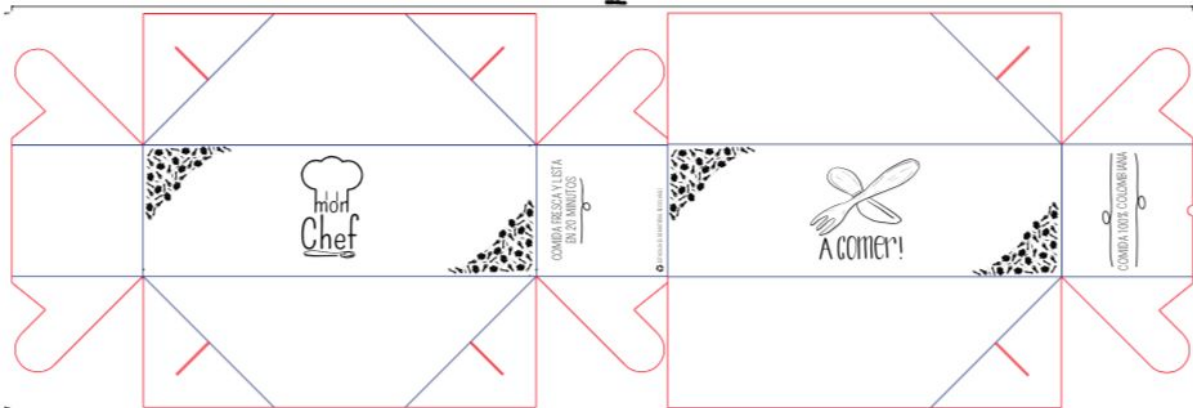
El logo de la compañía es minimalista, generando así recordación de marca.

Expresa calidad, ya que el nombre “chef” y el sombrero general una percepción de calidad, fresca, buena sazón y recetas en el consumidor, esto complementado por la cuchara de palo, elemento tradicional utilizado por los cocineros en los platos más prestigiosos y de mayor calidad.

Estos elementos se complementan entre sí para así lograr una imagen agradable en el consumidor, fácil de asimilar y con elementos que sencillos de relacionar con la buena comida, que es nuestro producto principal.

Su sencillez también es una ventaja ya que es un logo que es aceptado dentro de las condiciones que nos ponen las diferentes redes sociales para realizar las campañas publicitarias, un logo recargado e intrusivo, relleno de texto, no es aceptado por estos canales de distribución.

Caja



La sencillez y el estilo son característicos en Mon Chef, por eso se diseñó una caja con un diseño minimalista pero pero con estilo, para así generar una experiencia desde que el pedido es recibido. Los alimentos estarán debidamente distribuidos en el interior de la caja, empacados y organizados para generar una experiencia desde su apertura.

7.3 Presupuesto

Para el lanzamiento de nuestro plan de marketing tendremos un presupuesto de \$28 millones de pesos. Estos van a ser ubicados cuidadosamente hacia la promoción de publicaciones segmentadas, creación de contenidos en línea, y el manejo de la adquisición de nuevos clientes, pero también para el manejo de las promociones de lanzamiento y ofertas especiales para clientes nuevos. Con el tiempo y después del lanzamiento de la marca podremos incrementar el tamaño y el alcance de la evolución de este plan de marketing.

7.4 Las 4 Ps

7.4.1 Producto / Servicio

Se ofrece un servicio por suscripción que permite a las personas que quieran llevar un estilo de vida más saludable la facilidad de preparar recetas profesionales con ingredientes preparados y porcionados en la comodidad de su casa. Esto con el fin de ofrecer comida casera y saludable de una manera conveniente y deliciosa, siempre con los más altos estándares de frescura y sabor.

Cada suscriptor recibe una caja ecológicamente diseñada con las condiciones necesarias para conservar la cadena de frío y las propiedades de los alimentos. Dentro de ella vienen empacados en bolsas individuales y empaques al vacío cada uno de los ingredientes

necesarios para dicha receta. Este servicio promete un tiempo de preparación inferior a la hora.

Para el proceso de pago, a la hora de la suscripción se cancela el paquete de *meal kits* deseados y posteriormente se hace la entrega.

7.4.1.1 Valores y atributos de la marca

Valores de la marca	Atributos de la marca
Ser la empresa líder en la entrega oportuna y correcta de alimentos.	Los planes de desarrollo de precios ofrecidos a los clientes corresponden a los valores de acuerdo a su percepción.
Proporcionar siempre alimentos de alta calidad.	La marca es consistente, transparente, honesta y significativa.
Ser transparentes y productivos en la producción.	La marca ofrece un servicios realmente requerido por el segmento.
Accionar de forma honesta de acuerdo a los valores infundados.	Mon Chef tiene el respaldo y apoyo necesario de los especialista adecuados.
Cooperación y trabajo en equipo.	Se ofrece una experiencia gratificante e interesante desde el momento de ordenar hasta el consumo.
Diversidad de productos y personal que hagan la marca auténtica.	El servicio es consistente en cuanto a lo que se ofrece y lo que se entrega.

7.4.1.2 Beneficios y factores diferenciadores del servicio

Beneficios	Factores diferenciadores
Posibilidad de ver las recetas antes de hacer el pedido. Además de tener la opción de eliminar o adicionar algún ingrediente (con costo correspondiente dependiendo el tipo de adición).	Tiempo de preparación de la receta inferior a una hora para cualquier tipo de cocción o ingrediente elegido.
Mon Chef es consciente del cuidado del medio ambiente, por lo que como empaque proporciona cajas de cartón aptas para el reciclaje y/o totalmente funcionales para su uso posterior al recibimiento de los alimentos.	El servicio pretende que el consumidor se programe con anticipación para hacer el pedido correspondiente y así mismo saber cuál será el menú escogido. Con lo anterior, la empresa se diferencia del típico domicilio del momento.
El <i>meal kit</i> llega a cada vivienda por medio tras la distribución controlada, monitoreada y con las condiciones de conservación apropiadas para los alimentos, con el fin de recibir todos los ingredientes en óptimas condiciones para su consumo.	Mon Chef ofrece preparaciones de acuerdo a la macrotendencia de la comida saludable. Se proporcionan opciones con bajo contenido calórico, sin perder el sabor y la esencia de cada plato.
El servicio ofrece múltiple variedad de recetas, teniendo en cuenta los platos preferidos por los consumidores, la disponibilidad de los ingredientes y su fácil preparación.	El servicio y los productos que ofrece Mon Chef se obtienen por medio de una suscripción, siendo la única empresa en el mercado colombiano bajo esta modalidad de pedido.

Sistema de retroalimentación dentro de la aplicación para fomentar la participación de los clientes, tener en cuenta sus recomendaciones, y así mismo mejorar o eliminar elementos.	Con el consumo del servicio, Mon Chef quiere crear una comunidad. Esto despierta en el cliente y/o clientes potenciales las ganas de querer hacer parte de la comunidad, sentirse identificado, ser leales y tener un compromiso con la marca.
---	--

7.4.1.3 Introducción del servicio al mercado y expansión futura

El servicio se lanzará inicialmente a nivel local, exactamente en el norte de la ciudad de Bogotá. Descuentos, voz a voz, algunas promociones y alianzas con otras marcas permitirán que la población conozca el servicio y decida probarlo. Al cabo de un año se espera abrir otro centro de preparación y distribución en el sector centro de la ciudad para poder abarcar esa otra segmentación que también cuenta con características para acceder al servicio.

A los dos años se realizará la apertura en otra ciudad de Colombia para ganar mercado en el país. Esto se hará nuevamente al final del cuarto año con dos ciudades más. Finalmente entre el cuarto y el quinto año se iniciara la expansión a Perú para la prueba de nuevos mercados internacionales.

7.4.2 Plaza - Canales

Canal / Explicación	Estrategias	Plan (es) de Acción
Entrega semanales por medio de suscripción	La estrategia para realizar las entregas semanales por medio de suscripción es que el cliente defina con un plazo de anterioridad que kits de comida desea para la semana que comienza y así poder brindar un buen servicio y un servicio organizado	El plan de acción para la elaboración de estos pedidos es que las personas soliciten y organicen sus pedidos por medio de la aplicación en la cual se suscribieron y que por medio de esto nosotros podamos alcanzar la satisfacción de nuestro cliente.
Entrega individual	La entrega individual se hace enfocada en más que todo en atracción de clientes para una futura suscripción en nuestra aplicación esto más que todo como una estrategia de mercadeo y atracción de clientes	La forma en la cual se va a solicitar el pedido individual será con un tiempo estimado de entrega el cual se le notificará al cliente y será operado por la planta de distribución más cercana a la orden realizada.
Centros de distribución	Los centros de distribución serán ubicados respectivamente a donde está nuestro mercado objetivo para la reducción de costos de distribución y la mejora de la experiencia en la distribución para nuestro cliente.	Conseguir el lugar adecuado para instalar la planta de producción y distribución en el sector donde se encuentra nuestro nicho del mercado.
Canales de comunicación	Los canales de comunicación que manejaremos con nuestros usuarios será por medio del manejo de redes sociales. Por medio de la aplicación manejaremos un blog el cual cada usuarios pueda revisar y proponer diferentes recetas saludables las cuales puedan escoger y votar para que sean elegidas como platos de la semana y así generar interacciones en nuestras plataformas, este blog estará conectado con nuestras redes sociales además también podrán elegir la mejor fotografía de estas recetas para que sean publicadas en nuestras redes sociales y que las personas conozcan y compartan su creatividad gastronómica por medio de nuestros servicios.	La constante interacción con ellos por medio de estas redes sociales, también a los clientes suscriptos se les enviará semanalmente por correo electrónico las diferentes recetas de la semana para que puedan saber de donde escoger y que escoger para sus alimentos saludables de la semana y así manejar una relación constante con la aplicación.

7.4.3 Precios

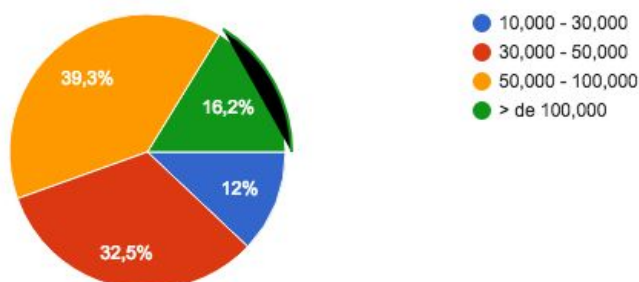
Basándonos en los datos recogidos en las encuestas realizadas hemos estimado un precio promedio por plato de \$17.900, los precios detallados por diferente plato son los siguientes:

Precio unitario del meal kit por Pedido Individual	\$23,400
Precio unitario del meal kit Premium Pedido Individual	\$25,400
Precio unitario del meal kit por Suscripción	\$17,900
Precio unitario del meal kit Premium por Suscripción	\$19,900

Analizando nuestro estudio de mercado nos dimos cuenta que el mayor porcentaje de personas estaba en el rango de gasto entre \$30,000 y \$100,000 pesos semanales.

¿Cuánto está dispuesto a gastar en comida a la semana?

191 respuestas



Con un precio promedio de 15,900 por plato, el precio sería más alto que los costos, es decir, dejaría ganancia, pero no mucha ya que utilizaremos los ingredientes de la mejor calidad posible, es decir, que estamos apuntando al volumen para poder generar grandes ganancias.

Con un promedio de tres pedidos semanales a \$17,900 pesos el usuario estaría gastando semanalmente un aproximado de \$54,000 pesos.

Estaría dentro del rango de precios con mayor acogida y esto genera mayor aceptación en el público, viéndonos a nosotros como una gran alternativa para poder comer sano, rico y diferente sin necesidad de cocinar o tener que ir a comprar. Esto adicionalmente, se encuentra en un lugar competitivo ya que los precios de los competidores se encuentran cerca a los \$18,000 pesos por plato. De esta manera le ofrecemos una solución al cliente que lo ayude en alimentación, salud y conveniencia, sin tener que afectar su bolsillo ni presupuesto.

Por otro lado, este precio también parece viable cuando lo vemos desde la perspectiva técnica analizando nuestros costos proyectados, y nuestro margen deseado, que es bajo ya que pensamos aprovechar largos volúmenes de venta. Estos cálculos los podemos ver en la plantilla financiera adjunta.

7.4.4 Promoción

Estrategia	Ejecución
------------	-----------

Targeted ADS	<p>Con este pilar lo que queremos es llegarle a los clientes por medio de la segmentación de intereses, búsquedas recientes en internet, gustos, etc. Está segmentado por edad, ciudades y demás datos demográficos.</p> <p>De esta forma podremos conectar directamente con los clientes que realmente podrían mostrar un interés real con nuestro producto.</p> <p>Esta estrategia también sirve para crear recordación en el cliente, es decir, seguramente gran mayoría de los clientes no empezaran a usar el servicio solo porque vieron un “AD” una vez, pero si lo ven varias veces, va creando recordación e incrementa la posibilidad de una futura compra. Ver anexo 2</p>
Creación de contenido	<p>Se abrirá un canal de youtube y diferentes redes sociales interactivas como lo son facebook e instagram y generamos contenido en ellas.</p> <p>Contenido como, concursos, promociones, recetas de clientes, recetas fáciles y divertidas, etc.</p> <p>Lo que se busca con esta estrategia es generar interacción con nuestros clientes y comenzar una comunidad.</p> <p>Esta estrategia se ve complementada y nos ayudará a fortalecer el siguiente pilar de nuestra promoción que es el “Voz a Voz”.</p>
Influencers	<p>“Un 76% de las marcas que trabajan con influencers se dirigen a la generación de los <i>Millennials</i>”</p> <p>“Un 69% de los profesionales afirmaron que sus acciones con <i>influencers</i> fueron efectivas para el incremento de las ventas en 2017.”</p> <p>La estrategia con influencers lo que genera básicamente es un voz a voz y por consiguiente aumento de ventas, las personas que siguen a los influencers son personas que creen y confían en ellos y al ver que ellos están utilizando algún producto o servicio incentiva a los seguidores a hacer lo mismo.</p> <p>La implementación de esta estrategia genera un voz a voz entre los consumidores, otro de nuestros pilares fundamentales.</p>
Voz a voz	<p>Esta estrategia se genera como resultado o consecuencia de los 3 pilares anteriores. Luego de que la gente escuche o pruebe nuestro producto, empezará a recomendarlo con sus amigos, familia conocidos y cada vez a ola va siendo más grande.</p> <p>Esta estrategia es una estrategia 100% orgánica pero que depende muchísimo de la efectividad de los otros pilares de mercadeo, es decir que todas las estrategias se complementan unas con otras, pero sobre todo el voz a voz depende mucho del éxito de las anteriores.</p>

Finalmente, una vez el consumidor pruebe el producto, le guste y se sienta a gusto con la experiencia completa, esta experiencia con la marca también generará indirectamente voz a voz.

Costo de adquisición de Usuario con estrategias de Marketing

Como se mencionó anteriormente, el presupuesto a usar en estrategias de mercadeo es de 28 millones de pesos, en un periodo de un año.

Pesupuesto invertido	Usuarios Adquiridos
\$ 28.000.000	500
Costo de adquisicion de usuario	
\$ 56.000	

Los resultados de las proyecciones muestran un costo de adquisición de usuario de \$ 56.000 COP en un periodo de un año.

8. PLAN COMERCIAL

8.1. Políticas de segmentación y perfil de clientes

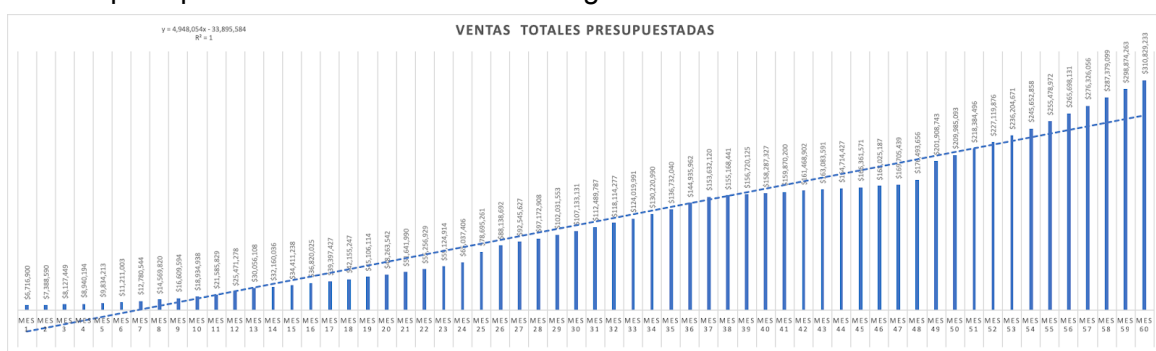
Segmentación: Nuestra segmentación de mercado se basa en clientes jóvenes los cuales cuenten con un estatus socioeconómico alto y que oscilan entre los 20-35 años de edad los cuales tengan una rutina de vida bastante agitada y movida en la cual no cuenten con el suficiente tiempo para alimentarse correctamente y adultos que cuenten con un estatus socioeconómico alto y que estén en rangos de edad desde 35-50 años de edad y también cuentan con características similares a las de nuestros clientes jóvenes en los cuales por razones laborales o personales no puedan mantener y construir una alimentación en la cual se vean beneficiados.

Perfil de clientes:

- Personas con capacidad de pagar por servicios de lujo. Aquellos que prefieren la calidad sobre el precio del servicio.
- Personas de cierta edad, quienes ya sean autónomos e independientes.
- Ritmo de vida acelerado, contando con poco tiempo para dedicar a la preparación de alimentos.
- Personas que están atraídas por la vida saludable, quienes disfruten del ejercicio físico así como de la alimentación balanceada.

8.2. Proyecciones de consumo/ventas (unidades y pesos).

Las ventas para el primer año de funcionamiento serán de 8,354 unidades. Estas unidades significan los kits vendidos. Mientras puede sonar como un gran volumen para el primer año de una empresa, estos se vuelven más alcanzables cuando se mira en términos de clientes. Para alcanzar el objetivo de ventas, se deben adquirir alrededor de 22 clientes nuevos suscritos al mes, lo cual es realista viendo el tamaño de nuestro plan de marketing. Adicionalmente, podemos esperar un constante incremento en las ventas a futuro. Consolidándose sobretodo las ventas de los platos por suscripción, las cuales siempre serán las principales de nuestro modelo de negocio.



8.3. Análisis de Marcas

Unas de las marcas que analizaremos es Zumos Del Huerto. Esta marca fue fundada como ya mencionamos anteriormente hace dos años. Es una marca que ha venido teniendo un gran impacto en la comunidad debido a su propuesta de valor y la calidad de los productos que ofrece. La marca tiene otras competencias y en realidad es competidor nuestro debido a que se centra en la comida saludable en este caso bebidas saludables preparadas y hechas con frutas muy bien conservadas y con todas las indicaciones de como realizar el producto por cada cliente. Las redes sociales de esta marca no son muy recurridas por sus clientes, llevan tiempo sin generar interacciones con sus clientes por estas redes. Además, las pocas personas que interactúan con estas redes sociales son personas mayores y entre ellas muy pocas personas jóvenes. La marca vende sus productos de manera individual y se calcula ventas semanales de 40 cajas las cuales cada caja es para un jugo para dos personas.

Otra de las marcas que es importante analizar es Tasty Food Club. Es una empresa fundada aproximadamente hace un año. El modelo de negocio que ellos manejaban era por medio de recetas para la preparar. Sin embargo, hoy en día la empresa se dedica a la comercialización de kits para la elaboración de un asado social el cual cuenta solo con los materiales primos y los elementos para la elaboración de esta actividad.

La marca que más nos llama la atención es La Lleva, debido a que esta empresa fue un startup insignia de este mercado en crecimiento. Esta empresa ofrece productos de origen oriental el cual es muy aceptado por la comunidad. A pesar de que no son productos saludables, tienen la misma línea de funcionamiento a la hora de vender y comercializar sus productos. La empresa alcanzó a llegar a más de 600 pedidos en su primer trimestre lo cual habla demasiado bien de la marca, lo cual podemos usar para guiarnos en un posible modelo de ventas.

Una de las marcas que es competidora nuestra indirectamente es Rappi que es la marca con mayor posicionamiento en el mercado, es una marca que lleva más de dos años en el mercado y que por sus ventas fue nombrada como empresa unicornio en un tiempo muy corto lo cual habla muy bien de ella. Tienen sedes en más de cuatro países en latinoamérica y el 2018 lo cerraron realizando 11.000 domicilios por hora. La empresa se hace llamar una tienda de todo por lo que hacen de todo, entonces si deciden hacer o comercializar un producto como el nuestro es muy posible que lo logren debido a que la empresa cuenta con una infraestructura logística muy grande y ha fidelizado constantemente a sus clientes a lo largo de su periodo de operación.

8.4. Planes reacción y de contingencia ante acciones de la competencia

Plan	Reacción
Para evitar que los competidores copien o imiten nuestras recetas serán constantemente renovadas y actualizadas	Contaremos con un blog dentro de nuestros servicios donde todos aquellos clientes que quieran explorar diferentes formas de cocina y diferentes formas de probar nuestros productos. Por medio de esta herramienta evitaremos la imitación de nuestras recetas.

Si nuestros competidores como La Lleva o Rappi quisieran entrar en nuestro mercado de suscripción	Nosotros manejaremos la opción de crear una comunidad y hacerla parte de nuestro modelo de negocio.
---	---

8.5. Servicio post venta y sistema de garantías.

8.5.1 Servicio post venta

- Agradecimiento por la compra, entendido como un descuento en una próxima compra, o un plazo extendido de la garantía.
- Dar seguimiento a la compra del cliente para conocer su experiencia y así mismo recibir una retroalimentación.
- Solucionar cualquier queja o reclamo recibida por medio de la aplicación para llegar a fidelizar clientes.

8.5.2 Sistema de garantías:

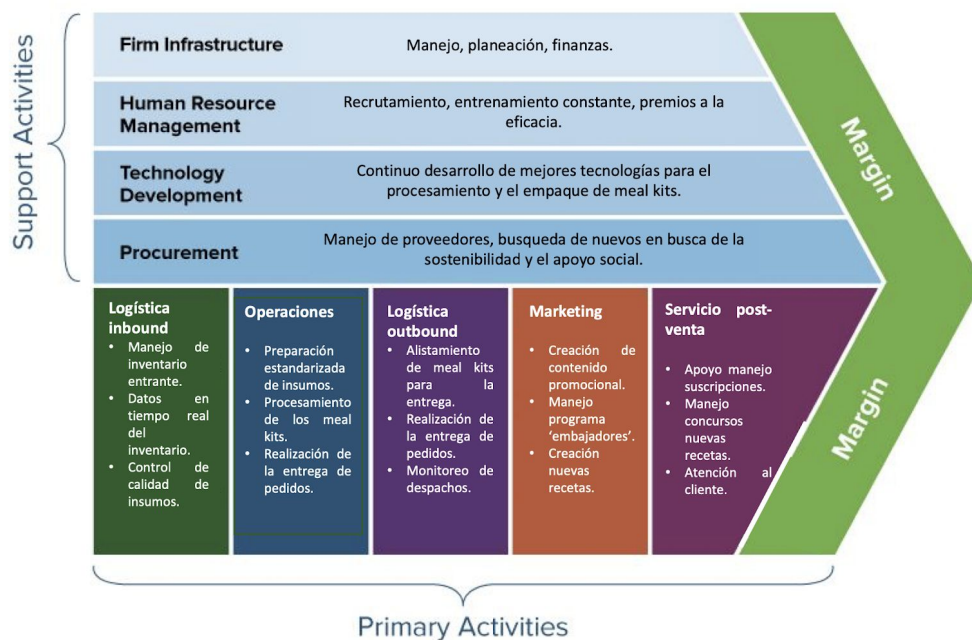
Se dará garantía por el servicio en caso de:

- Alimentos llegan mal empacados o fuera de su empaque.
- Cadena de frío no se haya conservado.
- Ingredientes incompletos.
- La caja no llegue completamente sellada y cerrada.
- Servicio no haya llegado dentro del plazo estipulado.

El cliente podrá acceder a la garantía haciendo la solicitud en las siguientes 12 horas después de la entrega del *meal kit* o hora.

9. PLAN OPERATIVO

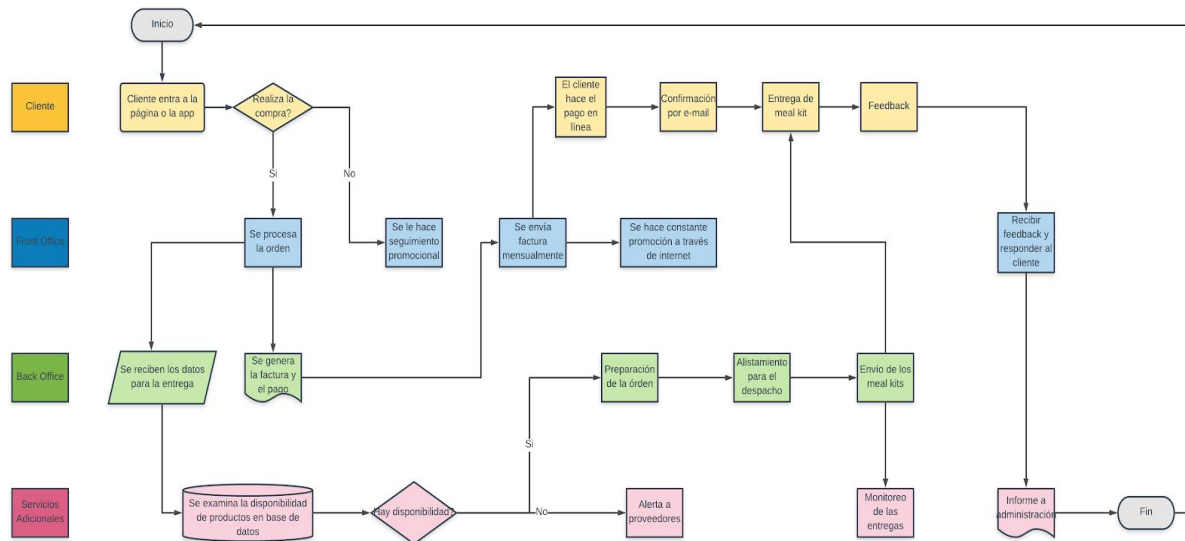
9.1 Cadena de Valor



En esta figura encontramos las principales actividades y las actividades de apoyo que ayudan a nuestro negocio crear valor para los consumidores en las diferentes áreas de

interés, ya sean conveniencia, búsqueda de estilo saludable, o la auto-realización a la hora de cocinar.

9.2 Análisis de procesos



En este mapa se puede ver los diferentes procesos que utiliza la compañía para el desarrollo de su modelo de negocio, esto se divide en actividades del cliente, actividades del front office, del back office y servicios adicionales de la empresa. Es importante recalcar que solo las actividades del cliente y del front office son visibles para el consumidor.

9.3 Proceso Productivo

9.3.1 Ciclo productivo

Dada la característica de perecederos de los productos e insumos de la compañía, es necesario tener un proceso productivo estricto y estandarizado. Por esto y por el ciclo semanal de las suscripciones, se establece el proceso productivo de lunes a domingo. Adicionalmente, es necesario decir que esta producción será hecha tipo taller, en donde los meal kits son preparados después de recibir los pedidos de los clientes.

Día de la semana	Proceso
Miércoles	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Último día de recepción de pedidos por la página web y por la app, de la próxima semana. <input type="checkbox"/> Realización de pedidos a proveedores teniendo en cuenta el forecast de ventas.
Jueves	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recepción insumos de proveedores. <input type="checkbox"/> Lavado y desinfección vegetales y frutas. <input type="checkbox"/> Preparación ingredientes vegetales y frutas. (Próxima semana)
Viernes	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recepción insumos de proveedores. <input type="checkbox"/> Lavado y desinfección vegetales y frutas. <input type="checkbox"/> Preparación ingredientes vegetales y frutas. (Próxima semana) <input type="checkbox"/> Alistamiento de meal kits sin productos cárnicos.

Lunes	<input type="checkbox"/> Recepción de pedidos por la página web y por la app, de la próxima semana. <input type="checkbox"/> Preparación de ingredientes cárnicos. (Esta semana) <input type="checkbox"/> Control de calidad de los kits de la semana <input type="checkbox"/> Despacho y entrega de los kits de la semana.
Martes	<input type="checkbox"/> Recepción de pedidos por la página web y por la app, de la próxima semana. <input type="checkbox"/> Forecast de las ventas de la próxima semana.

9.3.2 Estrategia de producción

Proceso	Día	Responsable	Duración (mins)
Realización de pedidos a proveedores.	Miércoles	Gerente Operaciones	60
Recepción insumos y control de calidad.	Jueves	Gerente Operaciones	10 (por pedido)
Lavado y desinfección frutas y vegetales.	Jueves/Viernes	Operario de Planta	120
Control de inventario y almacenamiento insumos.	Jueves/Viernes	Operario de Planta	60
Corte y empaque al vacío de vegetales y frutas, refrigeración.	Jueves/Viernes	Operario de Planta	180
Alistamiento empaques de meal kits.	Viernes	Operario de Planta	120
Corte y empaque al vacío de productos cárnicos.	Lunes	Operario de Planta	120
Llenado de meal kits para entrega.	Lunes	Operario de Planta	60
Inspección de calidad de meal kits.	Lunes	Gerente Operaciones	20
Despacho meal kits y monitoreo de entregas.	Lunes	Gerente Operaciones	120
Forecast de ventas para pedidos próxima semana.	Martes	Gerente Operaciones	180

9.4 Maquinaria y equipo

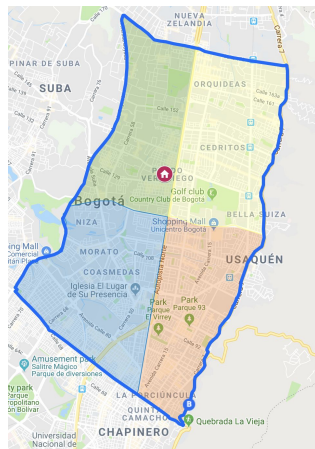
La siguiente es una lista de equipos necesarios para la operación del negocio. En esta también se indica la capacidad, el estado, el costo y cómo se planea adquirir. Todos los equipos se escogen en base a la proyección de ventas realizada en el plan de marketing, y se limita a equipos que vayan a ser utilizados como mínimo al 85% de su capacidad.

Equipo	Estado físico	Garantía	Costo (COP)	Capacidad	Modo de adquisición
REFRIGERADOR MIXTO LRF-1382PC	Nuevo	1 año	\$14.383.641	35 Pies	Compra
CONGELADOR HORIZONTAL LUCF48	Nuevo	1 año	\$12.298.376	340 litros	Compra
EMPACADORA	Nuevo	1 año	\$9.154.145	10 m3/h	Compra

SAMMIC SV 310T					
MESA AI 1800X600X850H ENTREPAÑO SALPICADERO POZUELO CENTRAL	Nuevo	1 año	\$2.024.190	1.08 m2	Compra
MESA AI 1000X500X900 CON POZUELO (3)	Nuevo	1 año	\$2.247.000	0.5 m2	Compra
BALANZA CLIPSE BAT 5 -SYSTEL	Usado	1 año	\$609.539	5kg	Compra
ESTUFA CITALSA SCE85 MEDIO MODULO	Nuevo	1 año	\$6.108.700	4 puestos	Compra
CARRO PARA TRANSPORTE CANASTAS PALANCA (2)	Nuevo	1 año	1.100.000	100 kg	Compra
LAVAMANOS 1 PUESTO PEDAL SENCILLO	Nuevo	1 año	\$1.998.010	N/A	Compra

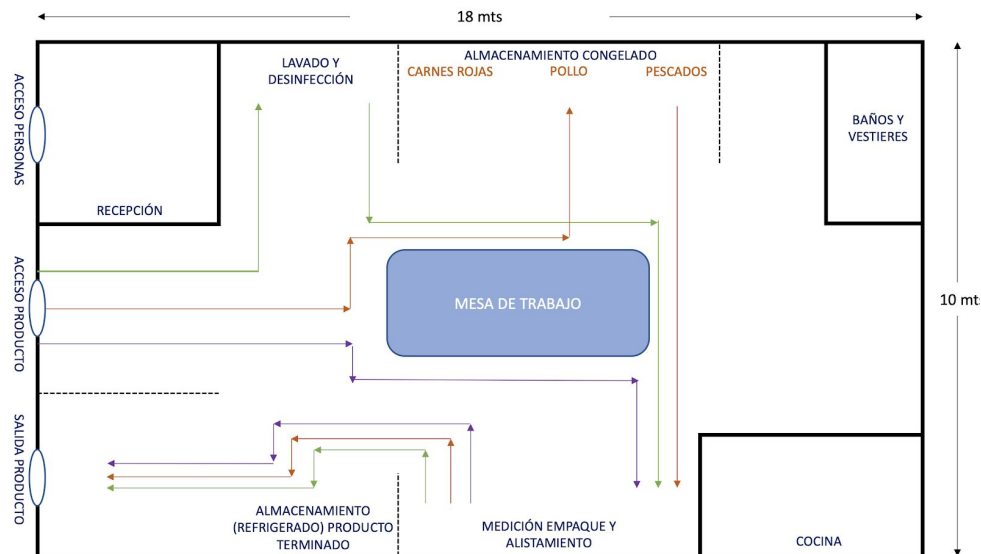
9.5 Localización e Instalaciones

Haciendo un mapeo de Bogotá y un análisis de su demografía podemos destacar las localidades de Usaquén y Chapinero cómo los lugares donde se encuentra la mayor cantidad de personas de nuestro segmento objetivo. Dentro de estas localidades viven aproximadamente 600,000 personas, principalmente en estratos 4, 5 y 6, y además tienen una edad mediana de 34 y 37 años. (Cristancho y Triana, 2018) De esta forma podemos ubicar nuestra planta de operaciones en un punto estratégico que cubra las principales localidades. La ubicación de nuestra planta de trabajo será en el barrio Prado Veraniego. Este punto se vuelve estratégico especialmente a la hora de hacer las entregas de los pedidos ya que permite una cercanía a la mayoría de los clientes, lo cual hace las entregas más rápidas.



En este gráfico podemos ver cómo se ubica nuestra planta frente a las cuatro principales zonas de cubrimiento que tendremos, teniendo en cuenta las más potenciales Usaquén y Chapinero (Zonas Amarillo y Rojo).

La planta elegida es una construcción de 275 metros cuadrados con un área de trabajo de 180 metros cuadrados. Posee una recepción para recibir a proveedores y los agentes de envíos de 16 metros cuadrados, y un segundo piso para las oficinas administrativas. El flujo de trabajo de esta planta estará diseñado de la siguiente forma. (Los flujos verdes, naranja y violeta son los de vegetales, carnes y empacados respectivamente.)



Es importante recalcar que la altura de la planta es de 6 metros, y en el área de la recepción se posee un mezzanine de tres metros de altura que permite al gerente de operaciones divisar el trabajo de los operarios en la planta.

9.6 Proveedores

Proveedor	Producto	Razón
Vive Agro Inteligente	Insumos agrícolas precortados	Empresa que ofrece ingredientes listos para preparar. Esto reduce mano de obra, desperdicio, y optimiza el almacenamiento. Además apoya a los agricultores y su desarrollo en Colombia.
Agrosierra Ltda.	Frutas, verduras y leguminosas	Comercializadora de frutas y verduras con altos estándares de calidad y reputación en la industria.
Carnes Finas Guadalupe SAS	Productos cárnicos	Reconocida por la calidad de sus productos, la variedad de presentaciones y las buenas relaciones con pequeñas y medianas empresas.
Ancla y Viento SA	Pescado y mariscos	Empresa con cerca de 20 años de experiencia y alta referencia de calidad en toda Colombia en términos de productos de mar.
Colanta	Lácteos y derivados	Cooperativa líder con alta calidad de productos y favorables costos.

Darnel	Empaques	Empresa comprometida con la sostenibilidad. Todos sus productos son 100% reciclables.
E&E Institucionales	Abarrotes	Proveedor que ofrece variedad de abarrotes de diferentes productoras. Reduce procesos de compras y permite fácil tramitaciones.

9.7 Manejo de Inventarios

Teniendo en cuenta que nuestro modelo de negocio maneja principalmente productos perecederos es indispensable tener el mínimo inventario posible. Esto teniendo en cuenta el hecho de poder cubrir la demanda semanal de pedidos por suscripciones y otros pedidos que puedan hacerse individualmente. Según el estudio de mercado que hemos realizado, y la consecuente proyección de ventas, podemos afirmar que aproximadamente el 20% de nuestras ventas van a ser pedidos individuales. Por esto, se tendrá un inventario que pueda satisfacer el 24% de la proyección de ventas en una semana, esto incluyendo un margen adicional por seguridad.

10. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE PERSONAL

10.1 Actividad comercial

Mon Chef por medio de proveedores recibe en su planta materias primas tales como son los alimentos, para posteriormente ser cortados, porcionados, precocidos y empacados con el fin de ser distribuidos al consumidor.

10.2 Naturaleza Jurídica

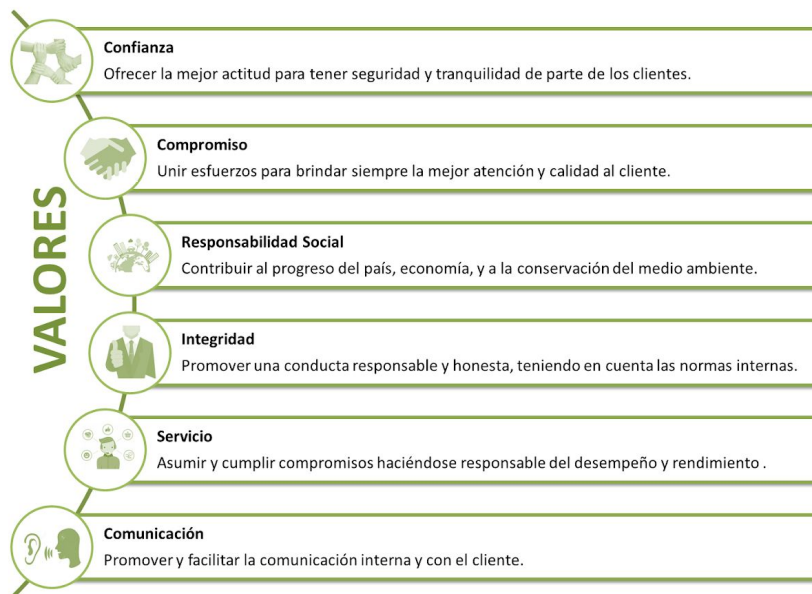
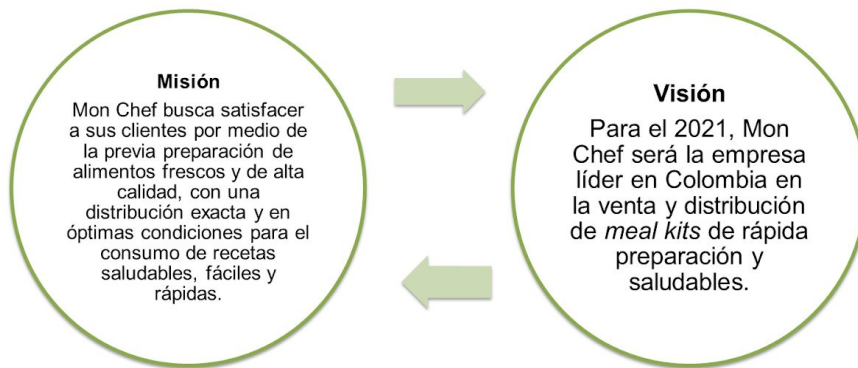
Plataforma digital que presta el servicio de previa preparación, empaquetado y distribución de *meal kits* al consumidor final.

De manera particular se pretende empezar a realizar actividades y al cabo de 10 u 11 meses formalizar completamente el proyecto, es decir pasar de ser persona natural a ser persona jurídica. Lo anterior con el fin de estudiar dentro de esos primeros meses de labor las ventas, y validar el modelo de negocio. Dada la naturaleza del proyecto y su inicio, no está obligado a formalizarse inmediatamente (Dinero.com, 2019).

De igual forma es muy importante llegar a la formalización ya que actualmente en Colombia, a pesar de ser un proceso costoso, largo y complicado, brinda muchas oportunidades de desarrollo para el nuevo negocio.

Formalizarse permitirá iniciar en la industria de la mano de grandes empresas, acceder a servicios bancarios como los créditos, además del crecimiento y fortaleza que adquiere el negocio (Dinero.com, 2019).

10.3 Misión, Visión y Valores

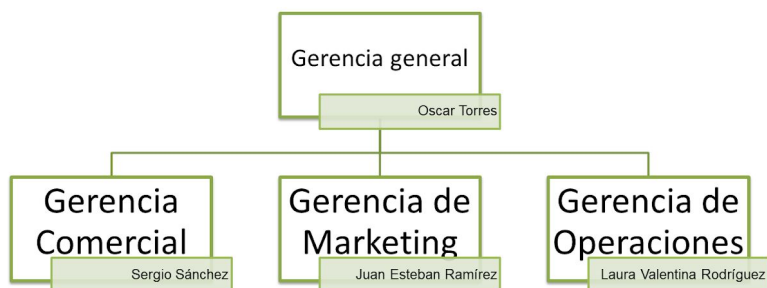


10.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional para este proyecto es una estructura funcional. Esta se caracteriza por estar organizada por funciones desempeñadas dentro de la empresa donde cada miembro de un departamento deben rendir cuentas a su superior, promoviendo de esta forma la amplia comunicación entre los niveles. Así mismo, cada área o departamento puede tener subdivisiones, y realiza trabajos independiente (ITM Platform, 2015).

10.4.1 Organigrama

Al iniciar labores y entrar al mercado, la estructura organizacional funcional que se va a manejar es la siguiente:



Al cabo de un año cuando el negocio haya penetrado el mercado capitalino, llegando a más localidades o barrios del norte de Bogotá, donde se encuentran ubicados los clientes del segmento, está previsto empezar a introducir el servicio en otras ciudades de Colombia como Medellín o Cali, ya cuentan con una buena cantidad de población apta para recibir a Mon Chef, el estilo de vida ajetreado es parecido, tienen grandes sectores con ingresos suficientes para acceder a la propuesta y tienen dentro de sus tendencias el estilo saludable, y la conveniencia.

Por consiguiente, la estructura organizacional tendrá una área especializada en ventas y otra en alimentos. Lo anterior con el fin de tener mayor control en la base del negocio, es decir en el suministro de alimentos de alta calidad y buen precio. Así como, ese departamento encargado de desarrollar estrategias para penetrar cada vez más porciones del segmento ideal o quizás otros segmentos y de esta forma incrementar las ventas.

Estructura organizacional en el futuro:



10.5 Perfil del recurso humano

Cargo	Perfil
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> ❑ <u>Liderazgo</u>: Capacidad de motivar, integrar, coordinar los miembros del equipo trabajador. Así como la convicción para ejercer poder, exigir resultados y compromiso con el desarrollo del proyecto. ❑ <u>Espíritu emprendedor</u>: Convicción, motivación y capacidad de persuasión para incursionar en una industria tan nueva, y con un servicio plenamente logístico. ❑ <u>Habilidades para la comunicación</u>: Expresar ideas claras y concretas teniendo en cuenta las metas propuestas. De igual forma, tener buena comunicación verbal para representar y convencer con el servicio. ❑ <u>Habilidades técnicas y conocimiento de la industria de los alimentos y logística</u>: Competencias en métodos, técnicas y operaciones con respecto a la manipulación y conservación de alimentos. Conocimiento relacion alimentos y logística. ❑ <u>Cambio y desarrollo</u>: Habilidad para identificar problemas o situaciones desfavorables y proponer plan de mejora o posibles planes de acción. ❑ <u>Integridad y ética</u>: Habilidades para el trato interpersonal reconociendo al otro como persona merecedor de respeto y competente.

Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ❑ <u>Estudios en el desarrollo de presupuestos de ventas:</u> Conocimiento para el desarrollo del presupuesto general, pronóstico de ventas, movimiento y comportamiento de la industria. ❑ <u>Preparación en métodos de pago online y tecnología:</u> Conocimiento del funcionamiento de métodos de pago online, costos y ventajas/desventajas. ❑ <u>Trato personal:</u> Calidad humana, respeto y compromiso con los demás miembros, proveedores y clientes. ❑ <u>Conocimiento en sistemas de ventas de servicios:</u> Conocimiento y experiencia en la industria de alimentos así como el funcionamiento de la venta de servicios.
Gerente de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❑ <u>Innovación y creatividad:</u> Habilidades y conocimiento para el desarrollo de una marca nueva, así como para su promoción en los canales correspondientes. ❑ <u>Pensamiento estratégico:</u> Investigación y ejecución de planes de acción para la introducción de una marca nueva. ❑ <u>Relaciones públicas:</u> Capacidad de representar la marca y conocimiento para su promoción. ❑ <u>Experiencia en la industria</u> ❑ <u>Habilidades digitales y tecnológicas:</u> Supervisión y desarrollo futuro de la aplicación.
Gerente de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ❑ <u>Planificación y organización:</u> Capacidad de establecer metas y cumplirlas con una programación predeterminada. También, en la parte logística con el proceso de entrega y distribución de pedidos. ❑ <u>Pensamiento analítico:</u> Capacidad de entender diferentes situaciones inestables, identificar los problemas y generar soluciones. ❑ <u>Trabajo en equipo y bajo presión:</u> Relación con todas las áreas, sincronización y capacidad de desarrollar análisis, ideas, y soluciones en situaciones complicadas. ❑ <u>Coordinación interna y con terceros:</u> Capacidad de tratar, trabajar y desarrollar una relación con proveedores.

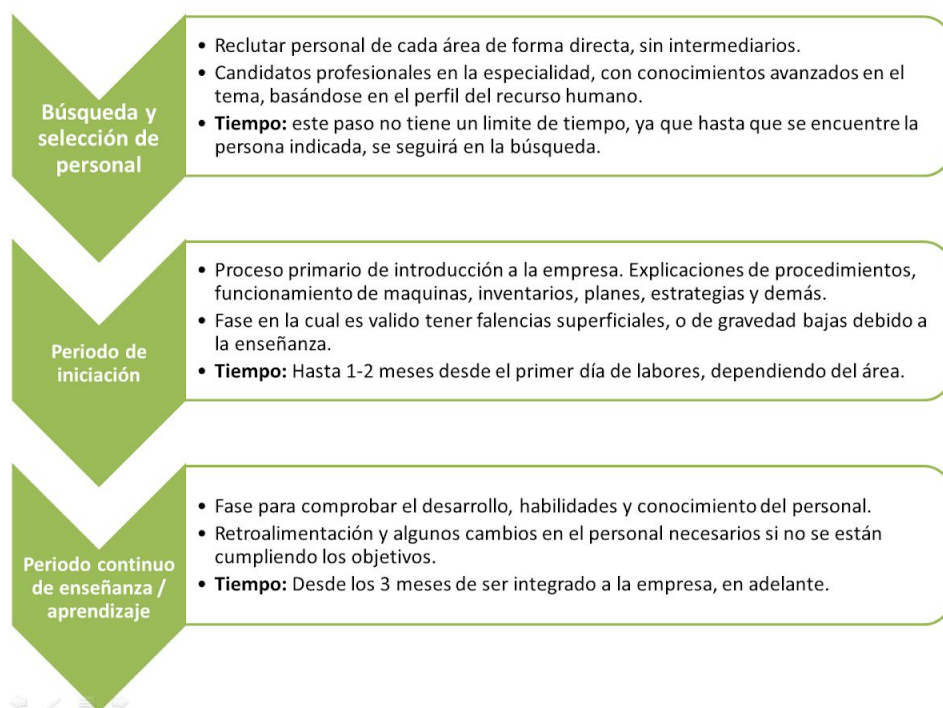
10.5.1 Responsables de cada actividad / función

Actividad / Función	Responsable
Planear de actividades, proveedores y desempeño. Organizar y distribuir recursos	Gerente general
Definir planes de corto y largo plazo, asignación y supervisión de tareas a cada subgerencia.	Gerente general
Comunicar a socios y equipo de trabajo decisiones tomadas.	Gerente general
Representar a Mon Chef ante autoridades legislativas, de gobierno, y clientes.	Gerente general
Aprobar y supervisar planes comerciales, de ventas, presupuesto, de marketing y de operaciones.	Gerente general
Identificar nuevas oportunidades de desarrollo.	Gerente general
Retroalimentar al equipo de trabajo aportando ideas para mejorar.	Gerente general
Definir y monitorear políticas de comercialización.	Gerente comercial
Organizar, desarrollar y supervisar el presupuesto general.	Gerente comercial

Elaborar pronóstico de ventas.	Gerente comercial
Monitorear el comportamiento de la industria.	Gerente comercial
Supervisar métodos de pago en la aplicación.	Gerente comercial
Desarrollo de sistemas de ventas de Mon Chef.	Gerente comercial
Creación y crecimiento de marca.	Gerente de marketing
Desarrollo de promoción del servicio así como mayor impacto en el mercado.	Gerente de marketing
Investigación del comportamiento del mercado y nuevas tendencias del consumidor.	Gerente de marketing
Representar la marca en eventos promocionales.	Gerente de marketing
Explorar y mejorar continuamente la aplicación para hacerla cada vez más sencilla y de fácil uso para los clientes.	Gerente de marketing
Mantener la competitividad en el mercado proponiendo nuevos posibles servicios y/o productos.	Gerente de marketing
Comunicación directa y control de proveedores.	Gerente de operaciones
Identificar nuevas oportunidades de negocio.	Gerente de operaciones
Suministrar recursos por medio de proveedores y terceros.	Gerente de operaciones
Desarrollar planeación operativa y productiva.	Gerente de operaciones
Organización y planeación de itinerarios, horarios y actividades.	Gerente de operaciones
Planeación de distribución y entrega a clientes.	Gerente de operaciones
Revisar temporalmente procesos productivos.	Gerente de operaciones
Retroalimentar operaciones y reportar al gerente general.	Gerente de operaciones

10.5.2 Plan de incorporación de personas

El plan de incorporación se divide en etapas, esto con el propósito de darle la preparación y tiempo suficiente a cada una de las actividades que se deben realizar, y seleccionar el candidato más preparado y que cumpla con las aptitudes y habilidades necesarias.



10.5.3 Contratación

Cargo / Personal	Tipo de contrato	Jornada laboral	Salario
Gerente general	Contrato a término indefinido	8 horas diarias	\$ 1.290.395 COP
Gerente comercial	Contrato a término indefinido	8 horas diarias	\$ 828.116 COP
Gerente de marketing	Contrato a término indefinido	8 horas diarias	\$ 828.116 COP
Gerente de operaciones	Contrato a término indefinido	8 horas diarias	\$ 828.116 COP
Distribuidores de pedidos	Contrato por prestación de servicios	Tiempo requerido para la entrega de los pedidos estipulados	\$ 4.000 COP por pedido entregado
Proveedores de alimentos	Contrato por prestación de servicios	Tiempo requerido para la entrega de alimentos necesarios.	Valor dependiendo los alimentos y la cantidad requerida.

A. Diferentes tipos de contrato

Los cargos de gerencia general o de algún área específica, requieren de un desempeño diario, constante durante un periodo de tiempo indefinido, es decir que el acuerdo puede durar tanto como los involucrados estén de acuerdo. (Procolombia, 2018). De igual forma, sus funciones deben enfocarse en la entrega semanal de los *meal kits* o las ventas, así como las promociones del servicio que se ordenan que sean continuas.

Por otro lado, la labor de los distribuidores y los proveedores de alimentos será necesaria una sola vez a la semana. En el caso de los distribuidores, su función es indispensable el

dia domingo, en el cual se hace la entrega de todos los *meal kits*. Por su parte, los alimentos suministrados por los proveedores deberán ser surtidos un único día, es decir los jueves. Con lo anterior se pretende, hacer uso de sus servicios un día a la semana, reduciendo costos, y permitiendo no solo la planeación del equipo trabajador sino de los clientes también.

B. Jornada Laboral

La jornada laboral en Colombia es de 48 horas semanales, es decir 8 horas diarias en el horario o días acordados entre las partes. Esta jornada es diurna por lo tanto los miembros del equipo desempeñarán funciones entre las 6:00 AM y 8:59 PM.

C. Salarios

Se maneja una remuneración ordinaria para los cargos de gerencia, en los cuales se hace un acuerdo entre el empleado y empleador teniendo en cuenta las funciones, horarios y personal a cargo (Procolombia, 2018).

Sin embargo, para los distribuidores y proveedores la remuneración es por medio de un salario ordinario, es decir que paga el trabajo diario, ya que es el periodo que van trabajando.

10.6 Modelo societario y aspectos legales

10.6.1 Modelo Societario

Dada la naturaleza del proyecto, el modelo societario es una Sociedad por Acciones Simplificadas (siglas S.A.S). De acuerdo a la Cámara de Comercio de Bogotá, este tipo de sociedades se constituye por una o más personas naturales o jurídicas quienes son responsables del respectivo monte de aporte. Por lo anterior y basándose en el artículo 42 de la ley actual, los socios no deben hacerse responsables por las obligaciones laborales, tributarias o cualquiera en que se vea involucrada la sociedad. En el caso excepcional de incurrir en fraude o atentar contra la ley, los implicados deben responder.

10.6.2 Aspectos legales

10.6.2.1 Certificados y conceptos

Certificado / Concepto	Explicación
<p>Concepto Sanitario</p> <p><u>Emitido por:</u> Secretaría Distrital de Salud</p>	<p>De acuerdo a la Secretaria Distrital de Salud, todo establecimiento público o empresa que unha planta física debe cumplir con con la normatividad sanitaria vigente con el fin de conservar y preservar la salud pública (Guía de Trámites y Servicios, 2019). Este concepto se emite teniendo en cuenta las condiciones del lugar en el momento de la visita.</p> <p>Por la naturaleza del proyecto, la planta sería evaluada por ser un lugar donde se almacenan, comercializan, o expenden alimentos, y bebidas alcohólicas (categoría en la cual se encuentra), y por el tipo de servicios que ofrece al público.</p> <p>Información adicional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El concepto se obtiene en 2 meses. ● No tiene costo alguno. ● Requiere diligenciar un formato para solicitar la visita, y posteriormente se emite el concepto si aprueba los estándares. ● Tras la visita, hay tres calificaciones; favorable, favorable con requerimientos o desfavorables.

<p>Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios</p> <p><u>Emitido por:</u> Cuerpo Oficial de Bomberos</p>	<p>Según el Cuerpo Oficial de Bomberos este concepto es concedido por medio de una visita o inspección ocular para revisar el sistema contra incendios, y las condiciones de seguridad humanas de las instalaciones, (Guía de Trámites y Servicios, 2019). De igual forma, una prueba de presión a las redes hidráulicas. Lo anterior se realiza y se requiere ya que la planta es una cocina master acondicionada para la producción de las recetas, por lo que es sumamente necesario su aprobación y constante monitoreo.</p> <p>Información adicional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al solicitar la inspección se debe liquidar un pago, el cual varía dependiendo el sector. Para negocios nuevos, el pago corresponde a 2 salarios mínimos diarios (para 2019 es \$ 27,603.87 COP) (Guía de Trámites y Servicios, 2019). • La visita se realiza en los primeros 45 días hábiles después de la solicitud. • Tiene vigencia de un año. • Calificación: riesgo bajo, moderado o alto. Con un riesgo bajo, el usuario debe asistir a unas capacitaciones. Con riesgo moderado o alto se le asigna una nueva inspección a los 22 días hábiles para corroborar mejoras y/o entregar concepto.
<p>Carnet de manipulación de alimentos</p> <p><u>Emitido por:</u> Diferentes institutos autorizados</p>	<p>Este carnet es otorgado a aquella persona que mediante la actividad laboral tiene contacto con alimentos (Coformación, 2019.. Este tacto se da por medio de la manipulación, empackado, y corte. El proceso evaluado es la formación de higiene alimentaria, garantizando que quienes tiene contacto con los alimentos tenga los conocimientos necesarios, y realice las prácticas correctas.</p> <p>Las mismas empresas tienen la posibilidad de desarrollar la formación de sus empleados, pero es un proceso de mucho tiempo, dedicación y recursos. Por lo anterior, Mon Chef considera acudir a institutos especializados para hacer este programa y apalancarse en los cursos ofrecidos online.</p> <p>Información adicional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo dependiendo el instituto o la forma en que se tome. • Válido si se hace presencial o virtual. • Se obtiene por medio de un examen. • Deben obtenerlo: carniceros, charcuteros, pescaderos, chefs, camarero, reponedores y dependientes del sector alimentario.

11. PROGRAMA DE FINANCIACIÓN

11.1 Necesidades financieras de la nueva empresa

El capital necesario para llevar a cabo el plan de negocio propuesto dentro de la nueva empresa es de TRESCIENTOS OCHENTA MILLONES DE PESOS (\$380.000.000). Este capital es necesario desde el día cero y es necesario principalmente para:

- El desarrollo de la aplicación (\$200.000.000)
- La compra de propiedad, planta y equipo (\$54.293.601)
- Los gastos administrativos mensuales hasta el alcance del punto de equilibrio (16 meses)

Adicionalmente, teniendo en cuenta las expansiones de mercados que se planean a los dos y los cuatro años de funcionamiento de la empresa, es necesario un aporte a capital de CIENTO CINCUENTA MILLONES DE PESOS (\$150.000.000) al mes 25 del funcionamiento de la empresa.

11.2 Fuentes de fondos

11.2.1 Capital

De los \$380.000.000 necesarios para el inicio de la empresa el capital será financiado en su totalidad por parte de capital de riesgo, distribuido entre los fundadores y un accionista adicional que será buscado entre las principales incubadoras de Bogotá, tales como HubBog, Incubar Colombia, Wayra Colombia y Apps.CO. Esto con el fin de conseguir una persona adicional que tenga contactos y opciones para crecer el negocio rápida y efectivamente. El capital será distribuido de la siguiente manera:

- Aporte Oscar David Torres: \$60.000.000
- Aporte Laura Rodríguez: \$35.000.000
- Aporte Juan Esteban Ramirez: \$35.000.000
- Aporte Sergio Sánchez: \$35.000.000
- Aporte Angela Marcela Urbano: \$35.000.000
- Aporte Angel Inversionista/Incubadora: \$180.000.000

11.2.2 Deuda

Por el otro lado, los \$150.000.000 necesarios para la expansión en el mes 25 serán adquiridos por medio de un crédito con el Banco Davivienda. Esto con el fin de no diluir más las acciones de la compañía y aun así ser capaces de seguir escalando el negocio en el futuro.

11.3 Accionistas

Accionista	Derechos	Obligaciones
Oscar David Torres	<ul style="list-style-type: none">❖ 20% del negocio.❖ Participación en las deliberaciones y votar para la toma de las decisiones.❖ Recibir como dividendo una parte de las utilidades de la Sociedad en proporción a las acciones que posea en la misma	<ul style="list-style-type: none">❖ Actuar como representante legal de la empresa.❖ Actuar de buena fe, absteniéndose de participar en actos que pongan en riesgo a la Sociedad.
Laura Valentina Rodriguez	<ul style="list-style-type: none">❖ 20% del negocio.❖ Participación en las deliberaciones y votar para la toma de las decisiones.❖ Recibir como dividendo una parte de las utilidades de la Sociedad en proporción a las acciones que posea en la misma.	<ul style="list-style-type: none">❖ Actuar como directora de operaciones.❖ Actuar de buena fe, absteniéndose de participar en actos que pongan en riesgo a la Sociedad.
Juan Esteban Ramirez	<ul style="list-style-type: none">❖ 20% del negocio.❖ Participación en las deliberaciones y votar para la toma de las decisiones.❖ Recibir como dividendo una parte de las utilidades de la Sociedad en proporción a las acciones que posea en la misma.	<ul style="list-style-type: none">❖ Actuar como director del área de mercadeo y ventas.❖ Actuar de buena fe, absteniéndose de participar en actos que pongan en riesgo a la Sociedad.
Sergio Sanchez	<ul style="list-style-type: none">❖ 20% del negocio.❖ Participación en las deliberaciones y votar para la toma de las decisiones.❖ Recibir como dividendo una parte de las utilidades de la Sociedad en proporción a las acciones que posea en la misma.	<ul style="list-style-type: none">❖ Actuar como director del área comercial.❖ Actuar de buena fe, absteniéndose de participar en actos que pongan en riesgo a la Sociedad.
Angela Marcela Urbano	<ul style="list-style-type: none">❖ 20% del negocio.❖ Participación en las deliberaciones y votar para la toma de las decisiones.	<ul style="list-style-type: none">❖ Actuar como consultora y desarrolladora de nuevas tecnologías.❖ Actuar de buena fe, absteniéndose de

	❖ Recibir como dividendos una parte de las utilidades de la Sociedad en proporción a las acciones que posea en la misma.	participar en actos que pongan en riesgo a la Sociedad.
<i>Por definir</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 20% del negocio. ❖ Participación en las deliberaciones y votar para la toma de las decisiones. ❖ Recibir como dividendos una parte de las utilidades de la Sociedad en proporción a las acciones que posea en la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actuar como representante legal de la empresa. ❖ Actuar como consultor ❖ Usar todos las redes de contacto a su disposición para el desarrollo exitoso del negocio. ❖ Actuar de buena fe, absteniéndose de participar en actos que pongan en riesgo a la Sociedad.

12. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

12.1 Costes generales y unitarios de producción

Los costos en general para este modelo de negocio se ubican principalmente en la categoría de costos fijos. La mayoría de estos se ven representados en los costos necesarios para el funcionamiento de la planta, estos incluyen el arriendo de la planta, los servicios de esta y el uso de las máquinas

Principales costos fijos directos:

- Arriendo planta: \$3.800.000 COP mensual
- Operador de planta: \$925.148 COP mensual
- Supervisor de planta: \$1.387.427 COP

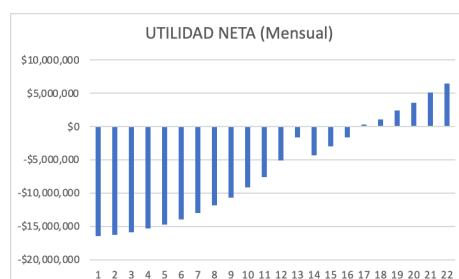
Por otro lado los costos variables permiten un mayor margen frente al precio de venta lo cual permite acomodar costos fijos, especialmente al principio cuando no hay grandes ventas.

Principales costos variables de producción:

- Ingredientes para preparar: \$7.000 COP
- Empaques: \$1.000 COP
- Entregas: \$4.000 COP

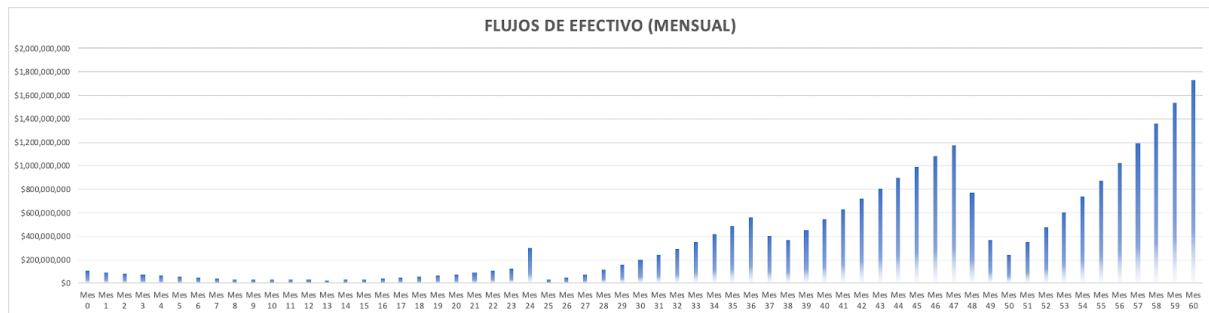
12.2 Análisis de punto de equilibrio

Dada nuestra distribución de costos, es necesario un buen número de ventas para cubrir los costos fijos y gastos de administración. Sin embargo, con nuestra proyección de ventas, se prevé alcanzar el punto de equilibrio en el mes 17 de funcionamiento o cerca de un año y medio después de haber arrancado operaciones. En la siguiente gráfica se ve cómo evoluciona la utilidad neta mensualmente hasta llegar al punto de equilibrio.



12.3 Previsión de cash-flow

El flujo de caja va a ser negativo al principio dada la utilidad negativa al inicio de operaciones. Sin embargo el flujo incrementa rápidamente con el incremento de las ventas. Es importante notar que la reducción del flujo de caja en los meses 25 y 49 representan la expansión a tres plantas nuevas que se espera realizar para cubrir los mercados de nuevas ciudades en Colombia. En la siguiente tabla se nota todo a detalle.



12.4 Rentabilidad y Principales Indicadores Financieros

En términos de rentabilidad nuevamente vemos una gran mejoría después de los dos o tres años donde ya la empresa debería estar establecida y con más de una planta de distribución. Los principales indicadores que encontramos en este aspecto (al quinto año de operaciones) son los siguientes:

- ROE: 56%
- ROA: 53%
- Relación EBITDA: 45%
- VPN: \$1.555.319 COP
- TIR: 59.67%

Estos indicadores muestran una gran rentabilidad del negocio. Esto por el hecho de que los activos y el patrimonio se utilizan al máximo y no existen muchos activos que no generen utilidad directamente.

12.5 Estados financieros proyectados (5 años)

Encuentre los estados financieros anexados al final de este documento.

13. ANÁLISIS DEL RIESGO

A. Riesgos que podrían amenazar el éxito de la empresa

Las empresas nuevas y ya existentes en el mercado, se enfrentan a diferentes riesgos los cuales deben poder identificar, darle prioridad a aquellos que requieren mayor urgencia y desarrollar una estrategia de manejo para cada uno. Mon Chef particularmente, tiene cuatro riesgos mayores:

1. Si no se mantiene el nivel esperado y pronosticado de demanda y ventas, habría un gran riesgo de modificar por completo el modelo de negocio ya que no habría un sustento básico para la actividad a desarrollar.
2. No lograr mantener a los clientes suscritos al servicio con las estrategias empleadas. Esto se puede dar por la falta de cultura y el poco conocimiento de los beneficios que tiene. De igual forma, se generaría un desequilibrio en

la empresa pues la suscripción es la metodología seleccionada para tener organización y facilitar el proceso logístico.

3. La posibilidad de que otra empresa replique el modelo negocio, propondría un riesgo signficante en cuanto a la identidad de marca.
4. La dificultad de escalar el negocio en diferentes mercados de Latinoamérica, teniendo en cuenta que hay un análisis previo.

B. Medidas para afrontar los riesgos

Aunque es difícil concretar con anticipación cuáles serían las estrategias correctas y el momento apropiado para tomar una decisión frente a un riesgo hecho realidad, Mon Chef ha desarrollado parámetros para afrontarlos (se mantiene la numeración de acuerdo a los numerales anteriores):

1. Enfocar el plan de marketing, para el impacto de la mayor cantidad de personas en el segmento designado para el servicio. De esta forma, ajustar las recetas a medida que avanzan los meses teniendo en cuenta la retroalimentación por parte de los clientes y los platos más pedidos. Así mismo, tener la flexibilidad para hacer cambios rápidos cuando sean necesarios y en el momento requerido.
2. Promover la cultura y los beneficios de la suscripción como método de afiliación, así como ofrecer promociones y porcentajes de descuento para impactar cada vez más a los clientes. Mostrar las ventajas en la logística y distribución por el uso de la suscripción.
3. Establecer desde el principio una identidad de marca que le permita al cliente identificar y diferenciar el servicio, teniendo en cuenta los atributos y factores diferenciales.
4. Hacer investigación constante de los mercados preseleccionados, monitorear cómo se comporta la industria, y cuáles son las nuevas tendencias. También, plantear planes de contingencia que puedan modificarse ante cualquier cambio significativo.

C. Medidas para reducir el impacto de esos riesgos al mínimo

Para mitigar el impacto se considera para cada posible riesgo las siguientes medidas:

1. Realizar de forma anticipada un balance o análisis relacionando costos y el nivel de tolerancia que se tiene frente a este. Con esto, se puede conocer en qué momento de demanda o ventas hay que tomar decisiones.
2. Entrar al mercado con una cultura clara frente a la suscripción, la cual se debe representar y transmitir a los clientes en cada etapa del proceso. Mostrar con cifras a nivel nacional cómo impacta la suscripción de servicios, hacer comparativos con países donde es más común este tipo de vínculo y hacérselo saber al cliente para comprometerlos cada vez más.
3. Con el desarrollo de la identidad de marca, es fundamental hacer una investigación en el mercado de lo que busca la audiencia, establecer eso que hace único y diferencia a la empresa frente a las otras, establecer la personalidad de la marca por medio del branding, finalmente diseñar esas representaciones que permitan identificar a Mon Chef (Villalobos, 2018).

14. PLAN DETALLADO DE LANZAMIENTO DE LA EMPRESA

14.1 Calendario de actividades

ACTIVIDADES	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Creacion de Marca (Branding)											
Diseño Final Aplicación											
Selección Ubicación Estrategia Bodega/Planta											
Diseño Caja y pruebas de embalaje y transporte											
Presencia de marca en Eventos/Ferias gastronómicas											
Formalizar y generar alianzas con proveedores											
Campañas de expectativa de lanzamiento											
Pauta en facebook segmentada a nuestros clientes potenciales											
Videos en youtube mostrando el uso y cualidades del producto											
Lanzamiento											
Putas en facebook e instagram anunciando el lanzamiento											
Pauta en facebook e instagram segmentada mostrando el servicio											
Generación de contenido en youtube sobre recetas y estilo de vida saludable											
Influencer 1 (Mostrando felicidad por el producto y servicio)											
Influencer 2											
Influencer 3											
Influencer 4											
Influencer 5											
Descuentos/Precios especiales para atraer usuarios											
Pauta en facebook instagram y youtube mostrando opciones diferentes de platos que tenemos para San Valentin											
Creación de platos especiales (Tipo cena romántica) Para San Valentin											

14.2 Donde se puede y donde no se puede fallar

Donde se puede Fallar

Diseño de la aplicación: Aunque se debe tener un buen diseño, este se puede ir perfeccionando y moldeando con el tiempo para hacerlo cada vez más

Campañas de Mercadeo: Deben ser efectivas, pero de la misma manera moldeables con el tiempo para siempre obtener mejores resultados.

Donde NO se puede fallar

Tiempos de entrega: No se puede fallar en los tiempos de entrega debido a que transportamos alimentos perecederos que deben ser entregados en óptimas condiciones a los clientes

Ventas: Se sabe que las ventas irán creciendo con el tiempo, pero es un factor en el cual no se puede fallar ya que sin esto el negocio no sería rentable

14.3 Planes de contingencia

Para contrarrestar las posibles fallas, se tendrá una bodega ubicada estratégicamente, con repartidores divididos por zonas. De esta manera podremos garantizar que los pedidos llegarán a tiempo y dentro del rango de tiempo justo para que los alimentos no sufran daños. Este será nuestro plan de contingencia estratégico para no falla en los tiempos de entrega y en caso de que se llegue a presentar alguna falla, sea fácil solucionarla.

Las campañas de mercadeo mencionadas anteriormente funcionan como plan de contingencia para las ventas, puesto que estas se pueden ir modificando y moldeando con el tiempo para así atraer más clientes y por consiguiente generar más ventas, si una campaña de mercadeo no es exitosa, tenemos la posibilidad de reestructurarla y mejorarla para que la nueva propuesta de campaña si lo sea.

ANEXOS

Anexo 1 - Cuantificación segmento de mercado objetivo.

Poblacion	
Estrato 4	486.460
Estrato 5	203.114
Estrato 6	140.279
Total	829.853
Poblacion total Bogotá	6.778.691

Porcentaje de Poblacion estratos 4,5,6 en Bogotá
12%

Segmento A

Hombres y mujeres de estratos 4, 5 y 6 solteros que residen en Bogota, con poco tiempo libre para cocinar y se preocupen por comer saludable.

Edades: Entre 18 y 34 años de edad

Poblacion Total: 1.800.618
Poblacion potencial (Estratos 4, 5 y 6) 220.433

Poblacion soltera 47%
Poblacion Potencial 103.604

Precio de venta Tentativo \$ 30.000

Frecuencia de compra 1 vez por semana
4 veces al mes

RENTABILIZACION SEGMENTO A

\$ 12.432.429.986 Mensual

Segmento B

Hombres y mujeres de estratos 4, 5 y 6 solteros que residen en Bogota, con poco tiempo libre para cocinar y se preocupen por comer saludable.

Edades: Entre 35 y 54 años de edad

Poblacion Total: 1.777.185
Poblacion potencial (Estratos 4, 5 y 6) 217.564

Poblacion soltera 16,60%
Poblacion Potencial 36.116

Precio de venta Tentativo \$ 30.000

Frecuencia de compra 1 vez por semana
4 veces al mes

RENTABILIZACION SEGMENTO A

\$ 4.333.884.210 Mensual

Anexo 2 - Simulación Interacciones en Facebook

Presupuesto y calendario

Define cuánto quieres gastar y cuándo quieres que se muestren tus anuncios.

Presupuesto Presupuesto diario ▼ \$40.000

\$40.000 COP

El importe real gastado por día puede variar. ⓘ

Calendario Poner mi conjunto de anuncios en circulación continuamente a partir de hoy

Definir una fecha de inicio y de finalización

No gastarás más de \$280.000 a la semana.

Optimización para la entrega de anuncios Clics en el enlace ▼

Estrategia de puja **Menor costo** - Obtén la mayor cantidad de clics en el enlace con tu presupuesto. ⓘ

Define un límite de puja

Cuándo se te factura Impresión

[Más opciones](#)

Las estimaciones no incluyen Facebook Stories

Facebook Stories es una nueva ubicación que se está lanzando de manera gradual, por lo que las estimaciones de público y alcance no están disponibles en este momento. Estas estimaciones se basan en las otras ubicaciones que seleccionaste.

Tamaño del público

Tu público está definido.

Especifl... Amplio

Alcance potencial: 2.000.000 personas ⓘ

Resultados diarios estimados

Alcance ⓘ

9,1K - 57K

Presupuesto y calendario
Define cuánto quieres gastar y cuándo quieres que se muestren tus anuncios.

Presupuesto \$40,000
\$40,000 COP

El importe real gastado por día puede variar.

Calendario Poner mi conjunto de anuncios en circulación continuamente a partir de hoy
 Definir una fecha de inicio y de finalización

No gastarás más de \$280.000 a la semana.

Optimización para la entrega de anuncios

Estrategia de puja **Menor costo** - Obtén la mayor cantidad de clics en el enlace con tu presupuesto.
 Define un límite de puja

Cuándo se te factura Impresión
Más opciones

Las estimaciones no incluyen Facebook Stories

Facebook Stories es una nueva ubicación que se está lanzando de manera gradual, por lo que las estimaciones de público y alcance no están disponibles en este momento. Estas estimaciones se basan en las otras ubicaciones que seleccionaste.

Tamaño del público

Tu público está definido.

Alcance potencial: 1.100.000 personas

Resultados diarios estimados

Alcance
4,1K - 26K

Anexo 3 - Estados financieros a 5 años.

ESTADO DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 0	\$ 162.170.352	\$ 539.430.975	\$ 1.332.230.218	\$ 1.953.530.986	\$ 3.033.841.491
Costo de Materias Primas, servicios e insumos	\$ 0	\$ 61.952.556	\$ 206.074.213	\$ 508.940.544	\$ 746.290.776	\$ 1.158.992.581
Mano de Obra Operativa	\$ 0	\$ 25.422.132	\$ 37.127.500	\$ 88.923.728	\$ 93.369.914	\$ 183.997.860
Prestaciones sociales sobre la nómina Operativa	\$ 0	\$ 14.299.873	\$ 21.434.309	\$ 51.110.597	\$ 53.666.127	\$ 104.736.417
Otros Costos Directos de Fabricación	\$ 0	\$ 52.800.000	\$ 55.956.000	\$ 68.500.800	\$ 65.337.984	\$ 85.086.472
Total Costo de Ventas	\$ 0	\$ 154.474.561	\$ 320.592.022	\$ 717.475.669	\$ 958.664.801	\$ 1.532.813.330
UTILIDAD BRUTA	\$ 0	\$ 7.695.791	\$ 218.838.953	\$ 614.754.549	\$ 994.866.185	\$ 1.501.028.161
Gastos de Distribución	\$ 0	\$ 2.408.000	\$ 2.496.000	\$ 2.620.800	\$ 3.412.901	\$ 4.363.825
Gastos de Ventas	\$ 0	\$ 14.400.000	\$ 15.840.000	\$ 17.424.000	\$ 19.166.400	\$ 21.083.040
Gastos Administrativos	\$ 19.400.000	\$ 36.000.000	\$ 36.672.000	\$ 37.370.880	\$ 38.097.715	\$ 38.853.624
Nómina Administrativa	\$ 0	\$ 19.874.784	\$ 28.694.219	\$ 30.128.930	\$ 31.635.377	\$ 33.217.146
Prestaciones sociales sobre la nómina Administrativa	\$ 0	\$ 13.003.766	\$ 17.224.101	\$ 17.910.649	\$ 18.631.523	\$ 19.388.442
Total Gastos de Administración y Ventas	\$ 19.400.000	\$ 85.686.550	\$ 100.926.321	\$ 105.455.259	\$ 110.943.917	\$ 116.906.076
Depreciaciones	\$ 0	\$ 72.159.027	\$ 72.159.027	\$ 138.304.801	\$ 144.318.054	\$ 288.636.107
UTILIDAD OPERATIVA	-\$ 19.400.000	-\$ 150.149.786	\$ 45.753.606	\$ 370.994.489	\$ 739.604.215	\$ 1.095.485.978
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 23.707.500	\$ 18.487.500	\$ 13.267.500
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 19.400.000	-\$ 150.149.786	\$ 45.753.606	\$ 347.286.989	\$ 721.116.715	\$ 1.082.218.478
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 19.191.800	\$ 114.604.706	\$ 245.179.683	\$ 357.132.098
UTILIDAD NETA	-\$ 19.400.000	-\$ 150.149.786	\$ 26.561.806	\$ 232.682.283	\$ 475.937.032	\$ 725.086.380
CAPITAL DE TRABAJO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cuenta por Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario	\$ 4.073.280	\$ 8.028.028	\$ 16.893.281	\$ 19.861.847	\$ 34.891.350	\$ 34.891.350
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cuenta por Pagar Impuestos	\$ 0	\$ 19.191.800	\$ 114.604.706	\$ 245.179.683	\$ 357.132.098	\$ 357.132.098
Cuenta por Pagar Cesantías e Intereses	\$ 5.699.862	\$ 8.391.257	\$ 15.094.918	\$ 15.849.663	\$ 27.458.711	\$ 27.458.711
Cuenta por Pagar Dividendos	\$ 0	\$ 8.038.395	\$ 99.722.454	\$ 215.416.722	\$ 320.259.028	\$ 320.259.028
Total Cuentas por Pagar (otros)	\$ 5.699.862	\$ 35.621.451	\$ 229.422.078	\$ 476.446.068	\$ 704.849.836	\$ 704.849.836
FLUJO DE EFECTIVO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por Actividades de la Operación	\$ 0	\$ 162.170.352	\$ 539.430.975	\$ 1.332.230.218	\$ 1.953.530.986	\$ 3.033.841.491
Egresos de efectivo por Compras	\$ 0	\$ 158.547.841	\$ 324.546.770	\$ 726.340.922	\$ 961.633.367	\$ 1.547.842.833
Egresos de efectivo por Gastos	\$ 19.400.000	\$ 79.986.688	\$ 90.196.531	\$ 26.259.338	\$ 109.099.610	\$ 245.634.405
Saldo Operativo	-\$ 19.400.000	-\$ 76.364.177	\$ 124.687.674	\$ 579.629.958	\$ 882.798.009	\$ 1.240.364.252
Ingresos por Actividades de Inversión	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Venta de Propiedad, Planta y Equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Venta de Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos por Actividades de Inversión	\$ 254.923.601	\$ 0	\$ 0	\$ 254.923.601	\$ 509.847.202	\$ 0
Compra de Propiedad, Planta y Equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Compra de Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Saldo de Inversiones	-\$ 254.923.601	\$ 0	\$ 0	-\$ 254.923.601	-\$ 509.847.202	\$ 0

Ingresos por Actividades de Financiación						
Desembolso de Créditos	\$ 0	\$ 0	\$ 150,000,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes de Capital Social	\$ 380,000,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos por Actividades de Financiación						
Pago de Intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 23,707,500	\$ 18,487,500	\$ 13,267,500
Pago de Abonos a Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000
Pago de Dividendos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 13,280,903	\$ 116,341,141	\$ 237,968,516
Saldo de Financiación	\$ 380,000,000	\$ 0	\$ 150,000,000	-\$ 66,988,403	-\$ 164,828,641	-\$ 281,236,016
Caja Inicial	\$ 0	\$ 105,676,399	\$ 29,312,222	\$ 303,999,896	\$ 561,717,850	\$ 769,840,015
Caja Final	\$ 105,676,399	\$ 29,312,222	\$ 303,999,896	\$ 561,717,850	\$ 769,840,015	\$ 1,728,968,252
BALANCE GENERAL	a 31 de diciembre de 2019 a 31 de diciembre de 2020 31 de diciembre de 2021 de diciembre de 2021 de diciembre de 2021 de diciembre de 2021					
Efectivo y Equivalentes	\$ 105,676,399	\$ 29,312,222	\$ 303,999,896	\$ 561,717,850	\$ 769,840,015	\$ 1,728,968,252
Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 0	\$ 4,073,280	\$ 8,028,028	\$ 16,893,281	\$ 19,861,847	\$ 34,891,350
Activo Corriente	\$ 105,676,399	\$ 33,385,502	\$ 312,027,924	\$ 578,611,131	\$ 789,701,862	\$ 1,763,859,602
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 254,923,601	\$ 254,923,601	\$ 254,923,601	\$ 509,847,202	\$ 1,019,694,404	\$ 1,019,694,404
Depreciación Acumulada	\$ 0	\$ 72,159,027	\$ 144,318,054	\$ 282,622,855	\$ 426,940,908	\$ 715,577,015
Activo No Corriente	\$ 254,923,601	\$ 182,764,574	\$ 110,605,547	\$ 227,224,347	\$ 592,753,496	\$ 304,117,389
ACTIVO TOTAL	\$ 360,600,000	\$ 216,150,076	\$ 422,633,471	\$ 805,835,478	\$ 1,382,455,358	\$ 2,067,976,991
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cuentas por Pagar	\$ 0	\$ 5,699,862	\$ 35,621,451	\$ 229,422,078	\$ 476,446,068	\$ 704,849,836
Obligaciones Financieras CP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 0
Pasivo Corriente	\$ 0	\$ 5,699,862	\$ 35,621,451	\$ 259,422,078	\$ 506,446,068	\$ 704,849,836
Obligaciones Financieras LP	\$ 0	\$ 0	\$ 150,000,000	\$ 90,000,000	\$ 60,000,000	\$ 60,000,000
Pasivo No Corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 150,000,000	\$ 90,000,000	\$ 60,000,000	\$ 60,000,000
TOTAL PASIVO	\$ 0	\$ 5,699,862	\$ 185,621,451	\$ 349,422,078	\$ 566,446,068	\$ 764,849,836
Capital Social	\$ 380,000,000	\$ 380,000,000	\$ 380,000,000	\$ 380,000,000	\$ 380,000,000	\$ 380,000,000
Reservas		\$ 0	\$ 0	\$ 2,656,181	\$ 25,924,409	\$ 73,518,112
Utilidad Retenida		-\$ 19,400,000	-\$ 169,549,786	-\$ 158,925,064	-\$ 65,852,151	-\$ 124,522,662
Utilidad del Ejercicio	-\$ 19,400,000	-\$ 150,149,786	\$ 26,561,806	\$ 232,682,283	\$ 475,937,032	\$ 725,086,380
TOTAL PATRIMONIO	\$ 360,600,000	\$ 210,450,214	\$ 237,012,020	\$ 456,413,400	\$ 816,009,290	\$ 1,303,127,154
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 0.000	\$ 0.000	\$ 0.000	\$ 0.000	\$ 0.000	\$ 0.000
FLUJO DE CAJA LIBRE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EBIT*(1-Tc)	-\$ 19,400,000	-\$ 150,149,786	\$ 30,654,916	\$ 244,856,363	\$ 495,534,824	\$ 1,095,485,978
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 0	\$ 72,159,027	\$ 72,159,027	\$ 138,304,801	\$ 144,318,054	\$ 288,636,107
Δ Capital de Trabajo	\$ 0	-\$ 1,626,582	-\$ 25,966,841	-\$ 184,935,374	-\$ 244,055,424	-\$ 213,374,265
Δ Capex	\$ 254,923,601	\$ 0	\$ 0	\$ 254,923,601	\$ 509,847,202	\$ 0
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 274,323,601	-\$ 76,364,177	\$ 128,780,784	\$ 313,172,937	\$ 374,061,099	\$ 1,597,496,350

BIBLIOGRAFÍA

- Export.gov. (2018, August 16). Colombia - eCommerceColombia - eCommerce. Retrieved February 19, 2019, from <https://www.export.gov/article?id=Colombia-eCommerce>
- Guevara, L. M. (2018, March 12). Los cinco argumentos que explican el auge del negocio de los domicilios. Retrieved February 19, 2019, from <https://www.larepublica.co/empresas/las-cinco-razones-que-explican-el-auge-del-negocio-de-domicilios-2608774>
- Packaged Facts. (n.d.). Meal Kits: Trends and Opportunities in the U.S., 3rd Edition. Retrieved February 19, 2019, from <https://www.packagedfacts.com/Meal-Kits-Trend-Opportunities-Editon-11984597/>
- Portafolio. (2018, May 07). Industria de alimentos y bebidas tendría un crecimiento anual del 7%. Retrieved February 19, 2019, from <https://www.portafolio.co/economia/la-industria-de-alimentos-y-bebidas-tendra-un-crecimiento-anual-del-7-516878>
- Redman, R. (2019, January 02). Meal kit players adapt to changing market. Retrieved February 19, 2019, from <https://www.supermarketnews.com/online-retail/meal-kit-players-adapt-changing-market>
- Saleh, K. (n.d.). E-commerce Product Return Rate – Statistics and Trends [Infographic]. Retrieved February 19, 2019, from <https://www.invespcro.com/blog/ecommerce-product-return-rate-statistics/>
- Ojeda, D. (2018). Nueva empresa colombiana revoluciona el concepto de la comida a domicilio. *El Espectador*. Tomado de <https://www.elespectador.com/economia/nueva-empresa-colombiana-revoluciona-el-concepto-de-la-comida-domicilio-articulo-795939>
- P. (2018, Mayo 10). Rappi espera cerrar 2018 con 11.000 pedidos por hora. Tomado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/rappi-espera-cerrar-2018-con-11-000-pedidos-por-hora-517019>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico - Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2018) Tomado de <https://www.ccce.org.co/>
- Castañó, D. (2017). El enredo para cobrar el IVA por servicios digitales. Tomado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/iva-a-servicios-digitales-un-enredo-para-todos-CE5754334>
- Martínez, C. (2017). "Mayor Conectividad Da Impulso a e-Commerce." *El Universal*, Carla Martínez. Tomado de www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2017/07/19/mayor-conectividad-da-impulso-e-commerce.
- Inflación: el gran respiro de 2018. (2018). *Semana*. Tomado de <https://www.semana.com/economia/articulo/proyeccion-de-economia-en-2018-economia-colombiana/556599>
- Pérez, E. (2017) Informe sobre la economía mundial. Tomado de <http://www.elcolombiano.com/opinion/editoriales/informe-sobre-la-economia-mundial-BC8567300>
- Ballesteros Altuve, A. (2018b). Inflación nacional creció 3,20% en doce meses: Dane. Tomado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/inflacion-en-colombia-a-junio-de-2018-HJ8957449>
- Moreira, S. (2018). Brasil confirma su recuperación económica tras crecer un 1 % en 2017. Tomado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-economico-de-brasil-en-2017-189776>
- Brasil recorta la tasa de interés hasta el 6.50 %. (2018). Tomado de <https://www.eleconomista.net/economia/Brasil-recorta-la-tasa-de-interes-hasta-el-6.50--20180322-0088.html>
- Población de Colombia. (n.d.). Tomado de <http://countrymeters.info/es/Colombia>
- El Comercio Electrónico en Colombia - Análisis integral y perspectiva regulatoria*. (2017). [Ebook]. Tomado de https://www.crcm.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf
- Zavala Alvarez de Toledo, O. (2014). COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO. Tomado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/53/TFG000205.pdf?sequence=1>
- Medina, M. (2017). ¿Cómo va Colombia en desarrollo tecnológico? - ELESPECTADOR.COM. Tomado de <https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>
- Molano Rojas, A. (2016). La Tecnología y el Desarrollo Mundial - Reporte Digital. Tomado de <https://reportedigital.com/transformacion-digital/tecnologia-desarrollo-mundial/>
- Colombia, en lista por no cumplir protección de propiedad intelectual. (2018). Tomado de <http://www.portafolio.co/economia/colombia-en-lista-de-propiedad-intelectual-516622>
- López, B. (2017). Ecommerce brasileño: previsiones y tendencias de 2017. Tomado de <https://www.pagbrasil.com/es/noticia/ecommerce-brasileno-tendencias-2017/>
- Llegar al consumidor brasileño - Santandertrade.com. (2018). Tomado de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/llegar-al-consumidor?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=12&memoriser_choix=memoriser
- Piramide de población 2017. (n.d.). Tomado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/colombia>
- Investing. www.investing.com
- Ho, B. (2018, Junio 14). Mobile Commerce Growth 2017: 13% Sales YoY, 67% of Sales Happen In-App & More. Tomado de <https://www.criteo.com/insights/mobile-commerce-q4-2017/>
- DANE. www.dane.gov.co
- Yu, D. (2018, Abril 03). Healthy living dominates 2018 food and beverage trends, says Euromonitor. Tomado de <https://www.confectionerynews.com/Article/2018/04/03/Healthy-living-dominates-2018-food-and-beverage-trends-Euromonitor>
- Quintero Vega, A. (2018). Rappi espera cerrar 2018 con 11.000 pedidos por hora. (2018). Tomado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/rappi-espera-cerrar-2018-con-11-000-pedidos-por-hora-517019>

Loogic Startups. "Individualismo E-Commerce = Personalización." *Loogic Startups*, 3 Ago. 2012, loogic.com/individualismo-e-commerce-personalizacion/

Salguero, M (2015). "Custom E-Commerce: A Movement As Much As A Shopping Trend." *Americaninno.com*, Inbound Marketing: qué es, origen, metodología y filosofía. (2019). Tomado de <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>

Informe anual sobre el estatus del marketing de influencers en 2018. (2019). Tomado de <https://solomarketing.es/informe-anual-sobre-el-estatus-del-marketing-de-influencers-en-2018/>

Cristancho, C., & Triana, E. (2018). *Análisis demográfico y proyecciones poblacionales de Bogotá* (Rep. No. 93). Bogotá: ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ.

Guevara, L. (2018). Los cinco argumentos que explican el auge del negocio de los domicilios. *La República*. Tomado de <https://www.larepublica.co/empresas/las-cinco-razones-que-explican-el-auge-del-negocio-de-domicilios-2608774>

Platform-to-Consumer Delivery - worldwide | Statista Market Forecast. (2019). Tomado de <https://www.statista.com/outlook/376/100/platform-to-consumer-delivery/worldwide>

BoaCompra. (2018, Junio 8). Colombia soon to be the fourth largest e-commerce in LATAM. Tomado de <https://boacompra.com/en/blog/colombia-soon-to-be-the-fourth-largest-e-commerce-in-latam#rmcl>

Riquelme, M. (2014). Las seis barreras de entrada de Michael Porter. *Webyempresas.com*. Tomado de <https://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/>

Estos son los beneficios de legalizar un negocio. (2019). *Dinero.com*. Tomado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/los-beneficios-formalizar-negocios/198677>

Las estructuras organizacionales y la gestión de proyectos. (2019). *ITM Platform*. Retrieved from <http://www.itmplatform.com/es/blog/estructuras-organizacionales-y-gestion-de-proyectos/>

Procolombia. 2018. Tomado de <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1133-pasos-para-la-contratacion-de-personal-en-colombia.html>

Cámara de Comercio de Bogotá. 2019. Tomado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>

E. (2018, July 19). Más de 5 millones de peruanos compran por internet. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/mercados/5-millones-peruanos-compran-internet-noticia-537715>

Bogotá, C. D. (2017, May 14). Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios. Retrieved from <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

PERÚ21, R. (2015, August 11). Chazki: Conoce este servicio de entrega de productos. Retrieved from <https://peru21.pe/emprendimiento/chazki-conoce-servicio-entrega-productos-191789>

Información sobre concepto sanitario para establecimientos comerciales - Guía de Trámites y Servicios. (2019). Tomado de <https://guiatramitesyservicios.bogota.gov.co/tramite-servicio/informacion-sobre-concepto-sanitario-para-establecimientos-comerciales/>

Carnet de Manipulador de Alimentos. ¿Para qué sirve y por qué es necesario?. (2019). Tomado de <https://manipulador-de-alimentos.com/carnet-de-manipulador-de-alimentos/>

Villalobos, C. (2018). Guía básica para desarrollar una identidad de marca destacable. Tomado de <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-desarrollar-identidad-marca>