



**ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN REGIONAL PARA EL STARTUP TECNOLÓGICA
MENÚPP SAS**

**AUTORES:
DANIEL SOLANILLA DURÁN
MARIO ANDRÉS VILLEGAS**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:
MARÍA VICTORIA RESTREPO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASÍS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2022**

**ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN REGIONAL PARA EL STARTUP TECNOLÓGICA
MENÜPP SAS**

**DANIEL SOLANILLA DURÁN
MARIO ANDRÉS VILLEGAS**

Proyecto de Grado para optar el título de Profesional en Administración

**Director del proyecto
MARÍA VICTORIA RESTREPO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASIS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2022**

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	3
LISTADO DE ILUSTRACIONES.....	4
LISTADO DE TABLAS.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
OBJETIVOS.....	7
MARCO TEÓRICO.....	8
MARCO CONTEXTUAL.....	18
DESARROLLO.....	25
1.1.1. Competidores.....	27
1.1.3. Estimación de Estado de Pérdidas y Ganancias.....	35
1.1.4. Punto de Equilibrio.....	36
1.1.5. Inversión del proyecto.....	37
CONCLUSIONES.....	40
RECOMENDACIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	42

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diamante de Porter	9
Ilustración 2. Costos y gastos fijos proyectados	35
Ilustración 3. Estado de Pérdidas y Ganancias	36
Ilustración 4. Punto de equilibrio.....	37
Ilustración 5. Inversión del proyecto	37

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. DOFA.....	24
Tabla 2. PESTEL	25
Tabla 3. Desarrollo Diamante de Porter	26
Tabla 4. Competidores	28

RESUMEN

El presente proyecto de grado busca analizar la viabilidad de crecimiento comercial en dos regiones de Colombia para la start-up Menüpp. Esta empresa desarrolla herramientas tecnológicas que ayudan a los establecimientos del sector Horeca a solucionar problemas a través del espacio digital, permitiéndoles tener control de sus cartas, realizar pedidos y reservas, y analizar cómo se comporta el consumidor dentro del establecimiento. Por eso, la empresa se centro en un producto innovador, que conectara la demanda de los restaurantes con la oferta de los proveedores de insumos a través de un canal de comunicación centralizado en donde el restaurante pueda comparar precios, formas de pago, tiempos de entrega y mucho más.

La empresa fue fundada y constituida en Cali, ciudad en la cual están la gran mayoría de sus clientes. Sin embargo, para ellos es importante buscar estrategias para expandir su número de clientes actuales y poder brindar sus servicios a más departamentos del país y en el largo plazo poder expandirse al resto de Latinoamérica. Por todo lo anterior, el presente proyecto plantea estrategias alcanzables tales como: análisis DOFA, Pestel, plan de costos e inversión para permitir que Menüpp logre su proceso de crecimiento en Bogotá y Medellín.

Palabras clave: menús digitales, expansión regional, plan de mercadeo, DOFA, análisis de costos, plan de inversión.

ABSTRACT

This degree project seeks to analyze the viability of commercial growth in two regions of Colombia for the Menüpp start-up. This company develops technological tools that help establishments in the Horeca sector to solve problems through the digital space, allowing them to have control of their menus, make orders and reservations, and analyze how the consumer behaves within the establishment. For this reason, the company focused on an innovative product, which would connect the demand of restaurants with the supply of input suppliers through a centralized communication channel where the restaurant can compare prices, forms of payment, delivery times. and much more.

The company was founded and incorporated in Cali, a city where the vast majority of its clients are located. However, for them it is important to seek strategies to expand their number of current clients and to be able to offer their services to more departments in the country and in the long term to be able to expand to the rest of Latin America. For all of the above, this project proposes achievable strategies such as: SWOT analysis, Pestel, cost and investment plan to allow Menüpp to achieve its growth process in Bogotá and Medellín.

Keywords: digital menus, regional expansion, marketing plan, DOFA, cost analysis, investment plan.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar la viabilidad logística, estratégica y financiera de una expansión regional en el mercado de Bogotá y Medellín para una empresa de servicios tecnológicos del sector gastronómico.

Objetivos específicos

1. Analizar el mercado potencial para la empresa en las dos regiones
2. Definir una estrategia de ejecución en las dos ciudades designadas
3. Analizar la viabilidad logística, estratégica y financiera del proyecto

MARCO TEÓRICO

DOFA

Es un concepto usado de manera común por las empresas para identificar sus fortalezas internas y riesgos externos. El desarrollo de un análisis DOFA permite entender de manera clara y concisa cuál es la situación actual de una empresa o de un proyecto con el fin de mantener aquello que se viene desempeñando y fortalecer sus debilidades. Es decir, entender qué ventajas se tienen para competir en el mercado y de qué manera es más efectivo aplicarlas para beneficio propio. Así pues, esta matriz se divide en cuatro tramos: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Por esto la primera etapa de la investigación se basa en realizar un estudio interno de la empresa con el fin de encontrar fortalezas y puntos por mejorar. El segundo, es un estudio externo con el objetivo de identificar huecos en el mercado, oportunidades y riesgos que puedan afectar la organización y posteriormente, teniendo los resultados de la DOFA poder definir la estrategia a llevar a cabo.

Cabe resaltar que, el contexto político y del país afecta a la empresa, como lo ocurrido con la pandemia del Covid- 19, paro nacional o inflación de precios, dejando un efecto positivo o negativo con base en las normas de importación, exportación e impuestos para la organización y sus trabajadores. Mientras que, las fortalezas y debilidades se ven afectadas por factores como los productos existentes, el servicio al cliente y el contacto con aquellos clientes inconformes. Por esto, un desempeño efectivo de un análisis DOFA puede lograr identificar posibles problemas que intercedan en la consecución de objetivos de la empresa.

Diamante de Porter

Se conoce como una de las estrategias más importantes y efectivas usadas por grandes multinacionales, pequeños negocios y empresas. Así pues, este modelo económico ayuda a las pequeñas empresas a entender su posición en el mercado, su capacidad de competir y entrar en mercados grandes internacionales. El objetivo de este diamante consiste en un esquema r, el cual analiza por separado los componentes de una organización, haciendo una relación de los índices macroeconómicos que participan en una unidad económica con el único propósito de que la organización tenga la capacidad de competir en el mercado, tal como se muestra en la imagen.

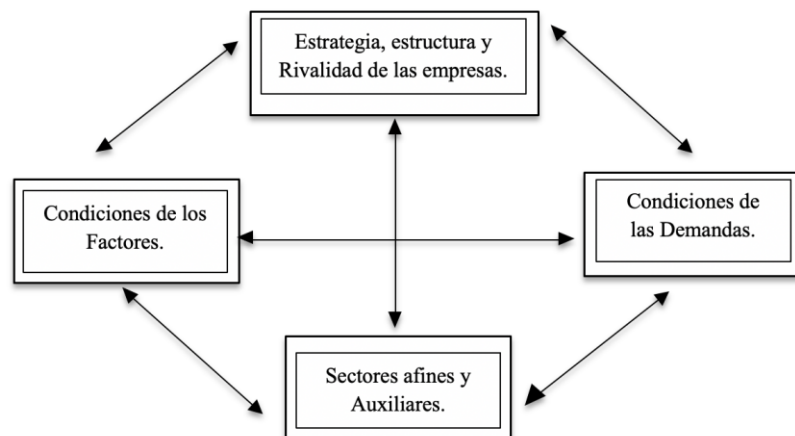


Ilustración 1. Diamante de Porter

El fin último de implementar esta estrategia en Menüpp es tener un análisis claro y contundente acerca de la capacidad de competir en el sector gastronómico, teniendo como base los indicadores microeconómicos claves que faciliten el estudio. Por ello, Porter (2019) afirma que aquellos factores que catapultan a las empresas directamente hacia el éxito empresarial son aquellos propios de la empresa. En especial factores como la innovación y la creación.

Organización

Una organización empresarial es un ente social compuesto por más de un individuo para la consecución de objetivos y metas. Existen una amplia gama de organizaciones entre ellas pueden estar los colegios, las universidades, clubes sociales e incluso instituciones gubernamentales. Se debe establecer una estructura para optimizar los recursos y trabajos con el fin de alcanzar los objetivos de una organización. La organización empresarial se puede catalogar como un orden de los recursos y todo aquello que se requiere para alcanzar los objetivos de: Capitalización¹, rentabilidad², competitividad³ y autogestión⁴.

Además, según Cristina Rodríguez Wulff con más de 20 años de experiencia en posiciones gerenciales y administrativas, estos son los pasos que se deben seguir para poder implementarse en una empresa:

1. Se deben tener muy claros los objetivos de la empresa, su misión y visión, estas deben ser realistas y cumplir con unos parámetros para así tener claridad total en qué tipo de profesionales y recursos se necesitarán para la consecución de objetivos.
2. Valorar los recursos con los que cuenta la empresa y definir con claridad si con dichos recursos es posible alcanzar las metas y objetivos propuestos.
3. Se debe dividir la organización en diferentes departamentos, para aprovechar las habilidades de sus empleados al máximo. Esto se usa mucho en las pymes y a su vez, por productos se pueden dividir por las diferentes líneas de productos y servicios que cada una ofrece. Al igual que, por clientes y proyectos.

¹ Concepto empleado cuando una empresa genera utilidades, para tomar parte de este capital y reinvertirlo de esta forma la empresa crecerá.

² Se usa para definir si una empresa es o no rentable en términos de que sus ingresos superan sus gastos.

³ Capacidad que tienen las empresas para producir bienes o servicios de buena calidad, de forma que estos les permitan competir en el mercado con otras empresas.

⁴ Habilidad que tienen las organizaciones para valerse de sus propios recursos y poder competir en el mercado.

4. Se deben establecer las relaciones de jerarquía entre la organización con el fin de facilitar la coordinación, por lo general mediante un organigrama que organice las labores y roles de la empresa.

5. Organizar las tareas, es decir un listado de actividades con el cuales se priorizan los trabajos importantes y se avanza con eficiencia en cada objetivo a cumplir.

Finalmente, después de estar establecida la organización es importante según Eduardo Bueno Campos escritor del libro “Introducción a la organización de las empresas” que esta esté representada por su propio organigrama; existen cuatro tipos de estructura organizacional, los cuales son:

- Funcional: Esta estructura se basa en áreas dentro de la empresa en las cuales se dividen tareas según las habilidades de los funcionarios. Se basa en una estructura jerárquica donde cada área tiene un jefe y un equipo de trabajo.
- Matricial: Esta estructura integra a todos los funcionarios de manera simultánea en distintas áreas de la organización. Los equipos participan en proyectos que no son específicamente la de ellos y tiene un sistema jerárquico donde los encargados deben estar al tanto de todos los procesos.
- Divisional: Esta estructura tiene una organización por divisiones en donde cada área debe tener un alto grado de especialización. Existe una jerarquía de mando y generalmente se delega por tramos de control y los trabajos son realizados por subgrupos.
- Orgánica: se caracteriza por ser una estructura con alta especialización y descentralización, se agrupa por especialización y tareas, tiene mayor formalización en la comunicación y tramos de control.

¿Qué es un Start-up?

“Un startup es una compañía que trabaja para solucionar un problema en donde la solución no es obvia y el éxito no está garantizado” Afirma Neil Bumenthal Fundador de Warby Parker. Es decir, es un modelo de negocio que propone una gran innovación en el mercado, la idea es que exista un crecimiento multiplicador anual, en otras palabras, gozan de un crecimiento rápido y exponencial, a tal punto en que se puede catalogar como explosivo. En diferencia, a compañías regulares en donde el crecimiento es en porcentaje anual, de una manera lineal. Mientras, una empresa regular en un año puede lograr un crecimiento del 2%, un startup puede duplicar o triplicar su tamaño en un año.

Un startup tiene una escalabilidad exponencial, pues, no depende de la cantidad de trabajadores en la empresa para poder llegar a más personas y resolver sus necesidades. Pues, se puede afirmar que, startup son las nuevas empresas que tienen poder tecnológico con una enorme capacidad de cambio y adaptación al entorno actual y circundante. Pues estas se centran en un crecimiento de la mano con códigos de programación que automaticen y agilicen los procesos de manera contundente.

Según Eduardo Bueno Campos Autor de “Introducción a la organización de las empresas”, son instituciones que contratan personal creativo que lleve la empresa a otro nivel. Hacen énfasis en el ambiente laboral ya que esta es la pieza clave para la innovación y creatividad que se necesita en la organización. Se puede decir que, es la creación de algo muy innovador y nunca visto que afecte la vida de miles de millones de individuos de manera positiva.

Plan de negocio

Según la teoría planteada por Javier Sánchez Galán Licenciado en Economía y Periodismo de la Universidad Carlos III de Madrid, consiste en un documento o escrito en el

cual un proyecto comercial nuevo plantea cómo será el desarrollo del servicio, producto o bien. Es claro que, un plan de negocio permite evaluar con detalle las características del proyecto y su viabilidad. Pues este, Un se estudia alrededor de la organización, con base en análisis y haciendo las respectivas evaluaciones de resultados y objetivos a cumplir para la finalización del proyecto. Permite que se encuentren los recursos necesarios para iniciar el proyecto y a la vez llegar a las metas propuestas. En la mayoría de las ocasiones el plan de negocio se lleva a cabo antes de un nuevo negocio o inversión con el fin de recopilar los pasos a seguir para su posicionamiento efectivo y en busca del éxito. Es decir, es una especie de guía a seguir en el futuro de un negocio. ¿Cuáles pueden ser los componentes de un plan de negocio? En la mayoría de los casos: Visión general de la organización, producto, descripción del negocio, flujo de efectivo y estados de resultados, proyecciones y aspiraciones financieras

Así pues, un plan de negocio es fundamental antes del lanzamiento de un nuevo producto o servicio con el fin de buscar metas empresariales, para saber si en caso tal, se necesita financiación de terceros y demás. Por ello, un plan de negocio debe ser completo y abarcar en su totalidad todo lo que incluye el proyecto. Debe ser organizado y conciso para su uso de manera rápida y efectiva en su estructura: administrativa, jurídica, económica, publicitaria y comercial.

Investigación de Mercado

Es una herramienta de mucha utilidad que sirve para predecir el comportamiento del mercado con base en un producto o servicio ofertado. Consta de una investigación, recopilación de análisis y datos. De esta se derivan datos cuantitativos y cualitativos.

Es decir, una investigación de mercados se convierte en cualitativa cuando lo que se busca con esta, es comprender de manera profunda lo que el cliente o público desea. En otras

palabras, si el producto o servicio y su diseño son los apropiados para abordar a los clientes potenciales a los que se le quiere llegar.

Por otro lado, es cuantitativa cuando se requiere obtener cifras como el grado de satisfacción de los clientes, las unidades que se proyectan a vender, márgenes de ventas del producto y demás. Es muy común, cuando se está realizando el lanzamiento de algún producto nuevo al mercado, con el fin de llegar a conclusiones de su rentabilidad y viabilidad en el mercado y contra la competencia directa.

¿Para qué sirve la investigación de mercados?

1. Entendimiento total de los clientes potenciales, con el fin de abordarlos de manera más efectiva y poder llegarles con tu producto
2. Aprender a conocer el océano de consumidores, saber cuál es el cliente potencial que nos interesa y por ende se aprenderá a cómo superar aquello que desean
3. Reducción notable en costos, pues una buena investigación de mercados deja muy claro en qué gastar el dinero de manera efectiva
4. Aprender a segmentar la información de manera adecuada, saber que sirve y que no, para realizar estrategias de mercadeo más efectivas
5. Identificar qué redes sociales utilizan tus clientes y cuáles son los mejores canales para publicitar
6. Anticipar el comportamiento de los consumidores por lo que se pueden obtener mayores ventas y utilidades, con un análisis profundo y detallado.
7. Mayor capacidad de liderazgo y ejecución de proyectos.
8. Tu mejor aliado van a ser los datos precisos y veraces en donde la intuición no siempre puede actuar con coherencia

9. Se pueden anticipar a los posibles resultados y, por ende, se podría estar preparado para obstáculos e incluso tener planes secundarios
10. Mejor manejo de los recursos y evitar pérdidas de dinero en actividades con pocas ventas
11. Potenciar áreas de la empresa como las de mercadeo, venta y comercial. Generando un ambiente de trabajo en equipo y obtención de resultados positivos en conjunto.

Plan de mercadeo

Un plan de mercadeo consiste en la aglomeración de una serie de datos y estadísticas de la empresa con base al mercado organizados en un documento que contiene la evidencia de manera clara y específica. Todos estos datos agrupados por la organización van en compañía de las metas a corto y largo plazo, al igual que la metodología para llegar a esos resultados. Para así, alcanzar un plan de mercadeo completo y eficaz. Por consiguiente, la empresa tendrá un camino claro a seguir y de cómo ejecutar sus acciones y labores a la hora de producir y desarrollar sus actividades económicas. Así ahorrando tiempo y realizando todo lo necesario para cumplir.

Según El libro “Fundamentos del Marketing” por Philip Kotler, el mercadeo dentro de una organización es la clave para entender la estructura interna de la misma y poder medir su desempeño frente a todo lo que sucede en la organización o aquello que la afecta de manera directa. Pues, según Kotler es la manera más eficaz y pertinente de potenciar la satisfacción del consumidor y poder mejorar los productos que se le ofrecen. Por ende, el éxito de una empresa está ligado directamente a que tan bien ha desarrollado su plan de mercadeo.

Dentro de un plan de mercadeo existe un análisis importante, donde se estudia algunos componentes y procesos de la empresa, este se llama las 4P. El primero es el producto, es el actor principal de todo el plan de mercadeo y de la empresa, pues es todo aquello que se está ofertando en un mercado en busca de una adquisición. El segundo, es el

precio y se basa en el valor que tiene ese producto o servicio que estamos ofreciendo, significa la cantidad de dinero que el consumidor debe de entregar en orden de poder adquirir y dar uso a los beneficios que da nuestra oferta.

El tercero es el punto de venta, el cual se basa en encontrar el punto en donde nuestra oferta llega al cliente, en esto hay que tener en cuenta todas las variables posibles para lograr hacer un ejercicio óptimo, tales como: el almacenamiento, el transporte, los tiempos y los costos. Teniendo presente estas variables debemos ajustar nuestros canales de distribución y buscar los procesos más beneficiosos respecto a los márgenes que buscamos. Por último, la promoción es la cuarta P de la estrategia de mercadeo, esta se basa en los medios por los cuales la empresa da a conocer sus productos o servicios. De qué manera se va a promover la venta de lo que se está ofreciendo; por cuáles medios o canales se va a promocionar, qué técnicas o estrategias se van a aplicar.

Análisis de costos

Se trata de un proceso de suma importancia antes de iniciar un proyecto, en donde se conocen todos los recursos necesarios para el desarrollo de este o el funcionamiento apropiado de una organización. En términos generales, se mide el dinero, los equipos para el proyecto, la mano de obra, repuestos y todo tipo de variables que se necesiten para el desarrollo efectivo del proyecto. El análisis de costos es crucial en la administración de las ventas de una compañía u negocio y en las estrategias de mercadeo en cualquier tipo de actividad económica.

Así mismo, este proceso permite definir si el proceso que se llevará a cabo es rentable para la compañía. Se hace una relación costo-beneficio para determinarlo. En donde, se evalúan si existen utilidades importantes para la organización, es decir, el costo es menor o mucho menor que lo que se obtiene de ella.

El análisis de costos le permite a una compañía aumentar su rentabilidad y mantener el propósito que tiene cualquier empresa el cual es, mantener las ganancias mayores que los gastos. Con este análisis, cualquier organización podrá llegar a conclusiones sobre su productividad financiera y si esta eficiente se mantiene mientras que, si no, pueden encontrar la manera de mejorar la relación costo-efectividad y así obtener mejores ganancias para la empresa.

Cabe resaltar que, el análisis de costos no puede afectar de manera directa la calidad del servicio o producto que se ofrece por parte de la compañía, por ende, debe hacerse por expertos en el tema que no afecten otras áreas distintas a la financiera en una organización y existen tres pasos según Euro Innova Escuela de formación en línea con más de 20 años de experiencia en la administración de empresas, para hacer un análisis de costos efectivo:

1. Definir Propósito y Alcance: identificar de manera clara qué tipo de costos se van a analizar, y que tipo de proyectos se van a tomar en cuenta. Establecer un periodo de tiempo y tener en cuenta los factores en dicho periodo.
2. Categorizar los datos: buscar si la compañía tiene un análisis de costos anterior, si no es el caso buscar uno de una empresa parecida para tener una idea clara. Organizar los costos entre directos e indirectos. En cada categoría y subcategoría se puede realizar un análisis de costos.
3. Calcular: Calcular con base en la información recopilada y llegar a conclusiones sobre la rentabilidad.

Plan de inversión

Se puede definir como un documento en donde se estipula de manera clara de qué manera se llevarán a cabo las inversiones, las acciones para realizar dichas inversiones y el

periodo de tiempo en el que se va a realizar. Se debe tener como norte obtener la mayor rentabilidad posible y reducir a su máxima expresión el riesgo.

Contenido del Plan de Inversión

Gasto de Constitución de la organización

Se deben tener en cuenta todos los costos de formalizar la empresa, si se va a constituir una sociedad hay que considerar los gastos de inscripción al NIT, cámara de comercio y demás. En el caso de que se necesiten, permisos y licencias también cuentan.

Bienes de la organización

Pueden ser bienes de la organización como las patentes, si existen vehículos o algún tipo de maquinaria todo aplica aquí. Con el fin de tener todo claro y bien organizado.

Activos Circulantes

Se deben especificar todos los elementos que se requieran para desarrollar el producto o servicio que la empresa va a ofrecer o fabricar. Se deben anexar los costos de proveedores, nómina y cualquier tipo de alquiler que se pague también.

Elaboración una Tabla

En cada fila incluir los gastos analizados. En las columnas anexar el concepto, el valor sin IVA, el impuesto al consumo, fechas de compra, plazo de amortización y vida útil del bien o periodo de tiempo que dure el servicio.

MARCO CONTEXTUAL

Menüpp S.A.S

Menüpp es una plataforma en línea que conectará a restaurantes y proveedores, combinándolos en función de necesidades específicas, permitiéndoles negociar y, en última instancia, comprar o vender entre sí; todo desde sus menús y catálogos interactivos.

Durante los últimos dos años han estado trabajando en menús interactivos que hoy en día utilizan más de 450 restaurantes de pago y 50 proveedores como su principal herramienta para mostrar y vender sus productos a sus clientes. Este producto complementario es CLAVE para su éxito y una ventaja fundamental sobre la competencia por tres razones: 1) Lo están utilizando como estrategia de comercialización para escalar rápidamente, ya que tanto los restaurantes como los proveedores quieren un menú inteligente para reemplazar sus PDF tradicionales. 2) Todos los restaurantes o proveedores que comienzan a usar los menús inteligentes se convierten automáticamente en compradores o vendedores de nuestro mercado. 3) Los menús son una gran herramienta para extraer la demanda y la oferta del mercado.

De los menús de los restaurantes, extraen la demanda de ingredientes directamente de los títulos y descripciones de los productos; y de catálogos de proveedores, la lista completa de todos los ingredientes o productos que comercializan con precios vigentes. Y, dado que cada cuenta tiene una plataforma de edición donde pueden actualizar su contenido en tiempo real, podemos rastrear automáticamente los cambios de ingredientes o productos.

Menüpp se fundó en el 2020 debido a las medidas de bioseguridad derivadas del Covid-19 donde los restaurantes se vieron obligados a realizar un cambio brusco de una carta física a una digital. Andrés Díaz y Juan David Carvajal, ambos fundadores, idearon una solución innovadora a esta problemática. Junto con Acodres Pacifico trabajaron con 200 restaurantes en la pandemia ofreciéndoles de manera gratuita un menú digital en formato de PDF.

Al pasar de los días se dieron cuenta a través de escuchar a estas personas que las cartas digitales son una solución que llegó para quedarse, sin embargo, era necesario ayudarles a los empresarios del sector gastronómico a solucionar algunos de sus dolores de cabeza. Se dieron cuenta que los restaurantes buscaban una carta perfecta, que fuera estética y

que sea fácil de editar, que necesitaban saber el comportamiento de su segmento de mercado y, por último, lograr visibilizarse como establecimiento y generar más fanáticos de su restaurante. Desde ese momento, los fundadores se dieron cuenta del potencial que esto tenía y del gran alcance que esta herramienta puede llegar a tener.

Para lograr lo que planeaban empezaron a crear un equipo de personas que sobresalieron en sus distintas áreas y que fueran apasionados por el emprendimiento y estuvieran en busca de generar impacto. Al pasar de unos meses se fue conformando un equipo de fundadores y la empresa encontró sus ejes para trabajar y buscar clientes que necesitaran el valor que la empresa les puede dar. Desde entonces se empezó a ofrecer un producto mejorado con algunas de las características mencionadas y a través de escuchar las necesidades de los clientes se añadieron muchas más que pudieran dar aún más valor.

A principios del año 2022 se contrata el primer equipo de personas y se comienza a ver un crecimiento superior, convirtiendo a Menüpp en una empresa generadora de empleo y oportunidades para que los jóvenes puedan conocer el modelo de los startups y crecer en su vida profesional. Hoy, Menüpp tiene retos muy grandes y cada persona que trabaja en ella está decidida a afrontarlos porque creen en esta empresa y en cada una de las personas que las conforman.

Hoy en día la empresa se encuentra en más de 18 ciudades incluyendo ciudades fuera del país, trabajando con más de 450 restaurantes generando unos ingresos superiores a 170 millones de pesos y un aproximado de 30 clientes nuevos cada mes. Se proyecta un crecimiento acelerado presupuestando una cantidad de aproximadamente 1000 restaurantes al finalizar el periodo de 2023, esto se planea lograr a través de alianzas con distintas empresas como NH Hoteles, Alpina y Atlantic Foods.

Misión

Ser el mejor aliado para los establecimientos gastronómicos. Queremos facilitarles a nuestros clientes aquellos procesos complejos, transformándolos en soluciones digitales de fácil acceso a través de un conjunto de herramientas tecnológicas. Nuestras herramientas buscan crearle una experiencia única tanto dentro como por fuera del restaurante al comensal y al administrador del establecimiento.

Visión

Para el 2023 buscamos ser la herramienta comercial mas innovadora del sector HORECA, facilitando a los establecimientos gastronómicos tareas complejas y conectando la demanda de los restaurantes con la oferta de los proveedores a través de un canal de comunicación centralizado, distinguiéndonos por nuestro excelente servicio y calidad que le brindamos a nuestros clientes.

Actualmente, Menüpp está en búsqueda de ampliar y aumentar su portafolio de clientes, para esto tiene planeado realizar una expansión de mercado a nuevas regiones del país. Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa debe realizar una investigación de mercado y un plan de expansión que le permita crear un equipo comercial y un desarrollo óptimo de las actividades.

Start-ups, gastronomía, tecnología y pandemia en Colombia

Hoy en día Colombia según análisis estadísticos del MinTIC en marzo del 2022, se posiciona como un país potencia en Latinoamérica en creación y establecimiento de empresas de componentes tecnológicos e innovación de rápido crecimiento. Expertos en el ecosistema emprendedor hablan de un país con el ambiente y talento de negocios actualizado donde se pueden encontrar condiciones óptimas para la creación de este tipo de empresas. Además del

apoyo que se ha venido recibiendo desde entes privados y públicos como Endeavor Colombia e iNNpulsa.

La historia de los startups en Colombia nace desde hace más de una década, pero en los recientes años hemos iniciado a escuchar nombres de proyectos y empresas sobresalientes como es el caso de Rappi y de Platzi, cuyo recorrido los ha llevado a convertirse en empresas unicornio y generar un impacto trascendental en la comunidad. Rappi y Platzi, fundadas en el 2015 y 2014 respectivamente, se han convertido en las universidades de emprendedores más eficaces, siendo la oportunidad para sus empleados de aprender los modelos y los procesos para en un futuro poder aplicarlos en sus propios proyectos.

De estas empresas han surgido un sin número de startups fundadas por colaboradores que aprovecharon el conocimiento que obtuvieron en las distintas áreas de las empresas y cuando vieron la oportunidad, proyectaron sus ideas como una solución a una problemática y decidieron montar su propio startup. Podemos ver ejemplos, como: Frubana, Laika, Chiper, Truora, etc.

El sector gastronómico es uno de los más importantes y mayores exponentes de empleo en Colombia, siendo un actor importante en el turismo y en el desarrollo de la economía del país. Es un sector que mediante la cultura genera reconocimiento para el país a nivel mundial. Según la cámara de comercio de Bogotá en el 2018 más de 18.500 empresas fueron partícipes del sector gastronómico y sus ventas ascendieron a los 5,3 billones de pesos. Estas empresas siendo la mayoría micro, la mediana PYMES y lo menos empresas grandes, pero todas siguiendo una misma línea.

Actualmente se han recuperado aproximadamente 42 000 locales y más de 90 000 personas han recuperado sus empleos, según la revista semana en un análisis realizado en el 2021, sin embargo, el sector gastronómico aún combate con una economía en decadencia e

inflación debido a los estragos del Covid-19. El presidente de la asociación gastronómica Enrique Gómez, afirma que se recuperó el 100% de las ventas que se tenían en 2019 por lo que el panorama es alentador y se muestra una tendencia ascendente en el sector de la gastronomía colombiana. Pues, al volver a la normalidad este mercado se ve afectado de manera directa y positiva.

Además, Colombia es un país con muchas oportunidades en el sector tecnológico, estas oportunidades las podemos apreciar en distintos aspectos, como: la agricultura, la educación, las finanzas y los servicios. Aunque conocemos la oportunidad de crecimiento tecnológico, se debe reconocer que aún existe un camino largo por recorrer en temas como alcance, cobertura e infraestructura, entendiendo que actualmente en Colombia hay 20 millones de personas que aún no tiene acceso a internet. Esto ha sido una problemática debido a que solo el 17% de los estudiantes de zonas rurales cuentan con un equipo y conexión para sus clases Alberto Salazar director general de Datasys Group una consultoría con más de 25 años de experiencia y la encargada de realizar la auditoria en las elecciones del país.

El sector tecnológico en Colombia tomó fuerza de manera significativa ya que después y durante la pandemia se generó una necesidad de transformación digital para muchos sectores económicos del país, algo clave para la reactivación económica. Desde ese punto se implementan herramientas tecnológicas y ayudas digitales en todo tipo de empresas del país con el fin de poder competir en el país. A su vez, se ha comenzado a adaptar tecnologías vanguardistas para empresas más grandes y avanzadas con el fin de digitalizar en su totalidad el sector empresarial colombiano.

Finalmente, tras el levantamiento de las medidas de bioseguridad por parte de la SIC, los restaurantes tuvieron la oportunidad de reintegrar las cartas físicas para su uso. La Superintendencia de Industria y Comercio afirmó que los restaurantes hoy en día deben tener

la posibilidad de brindar tanto la carta en código QR como en físico para todos aquellos clientes que no tengan acceso a la tecnología. Por ende, el uso exclusivo del Qr no será permitido ante la ley colombiana.

La SIC enfatiza en que se debe informar de manera visual sobre precios y productos a todos los consumidores. Al igual que todo restaurante que cuente con cartas ya estipuladas deben tener al menos un menú físico a la entrada para que los clientes lo puedan ver antes de su ingreso. Los precios en el menú digital y el físico deben coincidir pues lo que se busca es la protección del cliente y la facilidad para que cada individuo tenga la mejor experiencia en el sector gastronómico. La ley 1480 de 2011 es la que respalda el uso de menús físicos ya que estipula que el proveedor debe proporcionar toda la información necesaria a los consumidores para una decisión de consumo razonable.

Análisis DOFA

El análisis DOFA le permite a la empresa entender y analizar distintos aspectos en orden de realizar una expansión regional adecuada, observando y estudiando las oportunidades y fortalezas para más adelante compararlo con las amenazas y debilidades, educándose para realizar una expansión comercial óptima, tal como la que se muestra a continuación:

Tabla 1. DOFA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de mercado exponencial. - Mercado con pequeño porcentaje de clientes trabajando con la competencia. - Producto solicitado por el mercado. - Necesidad de innovar los procesos internos de los restaurantes. - Alta volatilidad en precios de insumos alimenticios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores con mas reconocimiento y posicionamiento en el mercado. - Mayor capacidad por parte de la competencia de adquirir clientes. - Exigencias de cartas impresas por parte de la SIC. - Desarrollos propios por parte de las empresas.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de valor diferente - Diseños superiores a los de la competencia - Clientes importantes en Bogotá y Medellín que nos pueden referir. - Herramienta de impresión. - Servicio al cliente cercano (365 días) 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco capital para conformar un equipo. - Poco manejo de mercadeo y publicidad para adquirir nuevos clientes. - Falta de conocimiento en los nuevos mercados. - Desarrollo y mejora de producto pendiente.

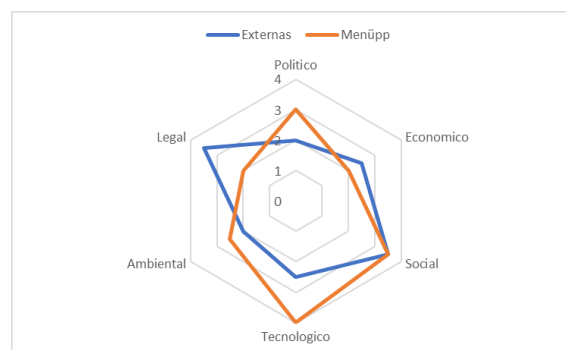
Fuente: Elaboración propia

DESARROLLO

Análisis Pestel

El análisis Pestel nos permite analizar y monitorear los factores y fuerzas externas que pueden impactar de una u otra manera el normal funcionamiento de la empresa. El resultado de este análisis servirá para identificar en donde pueden encontrarse las debilidades y amenazas que pueden aparecer.

Tabla 2. PESTEL



Fuente: Elaboración propia

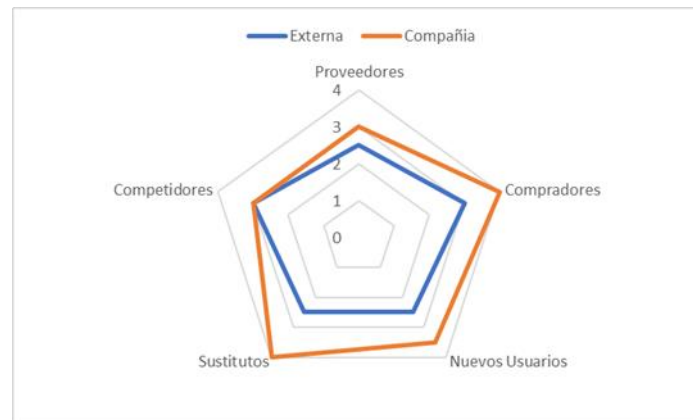
Este análisis nos permite entender que la empresa tiene dos fuertes amenazas en áreas legales y sociales, debido a una posible disminución en la demanda de los menús digitales y una posible exigencia a los restaurantes por parte de la SIC de tener únicamente cartas impresas. Por el otro lado, vemos que ha tenido un resultado positivo en áreas políticas y tecnológicas debido a que existe la posibilidad de generar alianzas estratégicas con las secretarías de turismo y comercio en búsqueda de la reactivación completa del sector gastronómico y la inversión que está realizando la empresa en su área de desarrollo y tecnología.

Diamante de Porter

El diamante de Porter nos permite relacionar los indicadores y variables para averiguar qué es lo que convierte a una empresa en una compañía competitiva. Se analizan cinco factores fundamentales, que son: Proveedores, Compradores, Nuevos usuarios,

Sustitutos y competidores. Esta herramienta es utilizada por los países para averiguar que caracteriza su competitividad.

Tabla 3. Desarrollo Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia

El análisis aplicado nos indica que la empresa Menüpp en sus variables externas se encuentra un equilibrio constante en los cinco factores, teniendo valores en la gran mayoría de los casos similares. Podemos analizar que la empresa ha aprovechado factores como: productos sustitutos, al desarrollar una herramienta que les permita a sus clientes imprimir su carta; nuevos usuarios y compradores, al tener una herramienta más completa y que su pago se convierta en recurrente y así los restaurantes no están en la necesidad de comprometer su flujo de caja.

Plan de Negocio

Cientes potenciales y reales

La empresa busca como cliente potencial, establecimientos donde se preparen alimentos para la mesa, según el pedido del cliente. No aquellos en los cuales los clientes se dirigen al mostrador a hacer su pedido. Se enfoca principalmente en establecimientos con cartas elaboradas, las cuales tengan más de diez productos en oferta y que estos puedan variar constantemente de precios. Los encargados del establecimiento deben estar abiertos al

cambio y a las nuevas tendencias tecnológicas, ya que estas se han convertido en una forma eficaz de solucionar problemas que antes era más complejo de solucionar.

Es importante, resaltar que el Target de Menüpp es aquel donde frecuenten clientes que tengan un dispositivo móvil inteligente con cámara y buen internet. El mercado objetivo de Menüpp se encuentra en el sector HORECA, el cual consta de tres pilares importantes: los restaurantes, los hoteles y los casinos. Pues son una oportunidad para abarcar una gran cantidad de clientes e incrementar nuestras bases de datos. Se busca, facilitar y optimizar los procesos de pedido y entrega de alimentos en estos lugares para así mejorar la experiencia del cliente y hacer más efectiva la logística de sus cocinas y restaurantes.

Para conseguir la información de la investigación del mercado, analizamos a través del RUES, la cantidad de establecimientos que sirven comida en la mesa como SIIU, esto se realizó para ambas ciudades, permitiéndonos conocer qué tipo de organización jurídica son entre: Persona jurídica o Persona natural, el tipo de identificación y su categoría; además de conocer: la razón social, fecha de fundación, la medida de ingresos, ubicación y nombre y contacto del representante legal.

La Rues es un ente administrado por las Cámaras de Comercio de las distintas ciudades del país que busca ayudar a los empresarios, contratistas y distintas entidades a través de herramienta confiable de información unificada, Menüpp es una empresa beneficiaria de los servicios que ofrece este ente y tiene uso de todas las herramientas que este tiene. Por ejemplo, en Bogotá, hay un total de 8133 establecimientos, de las cuales 6912 son persona natural y 1224 persona jurídica, mientras que en Medellín el total es de 4252 restaurantes, donde 3602 son persona natural y 648 persona jurídica 648.

1.1.1. Competidores

Competidores de menús interactivo: Se conocen varias empresas en el ecosistema como Olaclick, Cluvi y otras en LATAM que también ofrecen menús interactivos, estos están

enfocando su tecnología principalmente en ayudar a los restaurantes a aceptar pedidos y pagos en línea directamente de los consumidores, impulsando sus propias soluciones de pago para cobrar tarifas de transacción. Su mayor reclamo es la velocidad y la facilidad, sin embargo, gracias a las "nuevas" adopciones populares como el pago sin contacto, las velocidades y la facilidad tecnológica que ya están tan optimizadas, que pagar por estas plataformas puede ser aún más lento ya que existe la necesidad de registrarse o, en el peor de los casos, ingresar los datos de la tarjeta de crédito en línea. Además de la resistencia y la curva de adopción, problemas de conectividad y obstáculos que pueden fallar durante el pago y tornar muy desagradable la experiencia de los comensales.

Aplicaciones logísticas: Empresas como Frubana o Katoos tienen una visión similar, su solución se centra en la mayoría de los pasos de la cadena de suministro, incluida la logística detrás del cumplimiento de los pedidos. Dado que dependen en gran medida del almacenamiento, la entrega y otras operaciones complicadas, la escalabilidad se ve afectada.

Esto se nota en el crecimiento de Frubana, que se ha expandido a solo 10 ciudades en más de 4 años. El proceso de adquisición de los restaurantes es de varios pasos, y creemos que centrarse en cada paso evitará que estas empresas escalen rápidamente a través de Latam. El proceso de Frubana es complicado, y creemos que Menüpp no maneja el transporte, el almacenamiento u otra logística costosa, sino que se basará en la infraestructura de la cadena de suministro existente de los vendedores que utilizan para cumplir con sus pedidos.

Tabla 4. Competidores

EMPRESA	PRESENCIA	PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTES
OlaClick	- Global	1. Catálogo Interactivo <ul style="list-style-type: none"> - Editor de carta - Análisis de datos - Menú Interactivo - Categorías, productos e imágenes - Carrito de compra - Sistema de reserva - Diseño nulo 2. OlaPago	- Mas de 200,000 cartas realizadas

		<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de pagos en línea - Plazoleta de pagos propia 	
Cluvi	<ul style="list-style-type: none"> - Brasil - Chile - Colombia - Panamá - Perú - Nicaragua 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Catalogo Interactivo <ul style="list-style-type: none"> - Editor de carta - Análisis de datos - Menú Interactivo - Categorías, productos e imágenes - Carrito de compra - Sistema de reserva - Diseño regular 2. CluviPay <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de pagos en línea - Plazoleta de pagos propia - Moneda o divisa propia 	<ul style="list-style-type: none"> - Mas de 2,000 cartas realizadas
Frubana	<ul style="list-style-type: none"> - Barranquilla - Bogotá - Medellín - Ciudad de México - Sao Paulo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. E-commerce <ul style="list-style-type: none"> - Distribuir insumos a restaurantes - Predicción y anticipación de pedidos - Carrito de compras 	<ul style="list-style-type: none"> - 60,000 restaurantes
Katoo	<ul style="list-style-type: none"> - Global 	<ol style="list-style-type: none"> 1. E-commerce <ul style="list-style-type: none"> - Herramientas analíticas - Carrito de compras 	<ul style="list-style-type: none"> - 1,000 restaurantes y 2,000 proveedores

Fuente: Elaboración propia

Gestión humana

En orden de poder crear una estrategia optima de negocio, la empresa debe de implementar un equipo completo, compuesto por distintas áreas que le permitan crear una sinergia ideal en la actividad. Estos tendrán un horario fijo de 9:00 a.m a 5:00 p.m incluyendo una hora de almuerzo entre las 12:00 y la 1:00 p.m. De esta forma se espera cumplir con las metas y objetivos acordados.

Jefe de ciudad: Un encargado de la ciudad, su labor es liderar al equipo comercial a lograr los objetivos y métricas planteadas por el gerente comercial, debe apoyar al equipo de ventas y encargarse de capacitar a las personas que ingresen al equipo. Su principal labor es acompañar al equipo de ventas en sus procesos comerciales de manera ordenada y eficaz. Su misión es facilitarle las herramientas para lograr un óptimo proceso de ventas y lograr las

metas planteadas. Se encarga administrativamente de los salarios y demás recursos que sean necesarios para el equipo.

Representante de Ventas: Personas desarrollando oportunidades de negocio, cada una tiene un objetivo de cerrar 12 restaurantes mensuales. Su tarea consta en tener un primer acercamiento con un posible cliente a través de los distintos canales e instruirlos en cómo la empresa le puede traer valor a través del espacio digital. Su responsabilidad es cumplir con las metas planteadas en llamadas, visitas, reuniones y ventas. Es necesario que estas personas ofrezcan un buen servicio al cliente, ya que de ellos depende el ingreso de nuevas marcas como clientes.

Diseñador: Personas en el área de diseño y configuración inicial. Su responsabilidad es entregar al cliente el diseño terminado de su carta interactiva con las especificaciones del plan escogido y los requerimientos que el cliente tenga. Debe tener dos reuniones con el cliente para seguir los lineamientos que este desee. Debe seguir como métrica 2 cartas interactivas diseñadas por completo en un día. Dentro de sus labores está apoyar al encargado de la ciudad con las piezas gráficas como: presentaciones, brochures, videos o distintas herramientas para facilitar el proceso de ventas. Otra labor de suma importancia es apoyar a los encargados comerciales con demostraciones de diseño para clientes en proceso.

Ejecutivo de cuenta: 2 ejecutivos de cuenta, su trabajo se basa en apoyar al cliente brindándole el mejor servicio posible y ayudando con todas sus inquietudes y solicitudes. Deben estar pendientes a cualquier solicitud que se presente por parte del cliente. Son los encargados de pasar la información de la carta por primera vez de manera completa. Manejan la relación con el cliente y se aseguran de que esta sea duradera. Debe coordinar con los diseñadores la demanda y los tiempos de entrega. Una de sus responsabilidades es capacitar a los clientes en el uso de la herramienta.

Normatividad

Menüpp al ser un servicio por suscripción de manera digital es importante que siga las normativas colombianas de manejo informático. Debe seguir las reglamentaciones realizadas por el ministerio de tecnologías y comunicaciones al pie de la letra de forma tal que se garantice el buen manejo de los datos, la libre adopción de tecnologías y el uso adecuado de las herramientas que se entregan.

Decreto 1078 de 2012: “El Estado garantizará la libre adopción de tecnologías, teniendo en cuenta recomendaciones, conceptos y normativas de los organismos internacionales competentes e idóneos en la materia, que permitan fomentar la eficiente prestación de servicios, contenidos y aplicaciones que usen Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y garantizar la libre y leal competencia, y que su adopción sea armónica con el desarrollo ambiental sostenible”.

Ley 1581 de 2012: “Reconoce y protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada”

Plan de mercadeo

El plan de marketing que se tiene planeado para el proyecto de expansión nacional de Menüpp en Medellín y Bogotá busca mostrar los beneficios de la aplicación por medio de las estrategias de producto, precio, promoción y plaza, en ese orden de ideas a continuación se define el desarrollo del plan de marketing para Menüpp:

Estrategia de producto

Se ofrece un servicio intangible, el cual consiste en un aplicativo web el cual contiene la posibilidad de tener un menú digital del restaurante que contrate el servicio, en el cual se puede visualizar de forma interactiva los platos más solicitados, precios y en el corto plazo, se tendrá la opción de reservas por parte del consumidor. En cuanto, a los clientes potenciales que son los restaurantes estos tendrán la posibilidad de ver estadísticas de ventas por periodos, agregar, modificar y esconder productos del menú y ver la calificación de los usuarios frente al servicio, comida y calidad del restaurante.

Estrategia de precio

La estrategia de precios que se establecieron para los planes que ofrece la empresa se da por medio del conjunto de actividades enfocadas en el mercado y la calidad o cantidad de accesos que tenga, es decir, a la hora de elegir los precios de los tres planes que son: Anual, semestral y trimestral.

Adicional, se encuentran dos botones más que se pueden comprar por separado al mes, el primero le permite al cliente personalizar y editar su menú y App como desee y el segundo, que corresponde a los pedidos es para poder recibir las órdenes en línea. El precio de los pedidos se dio de acuerdo con el análisis del porcentaje de comisión que manejan otras aplicaciones.

También, encontramos el plan de reservas que se encuentran actualmente en una campaña de lanzamiento, por lo cual, aun no se ha definido el precio y las herramientas y desarrollos que este va a contener.

Planes Interactivos

	Plan	COP	
RECOMENDADO	Anual	799.000	66.900/mes
	Semestral	449.000	75.900/mes
	Trimestral	239.000	79.900/mes

+ Único pago de configuración inicial **119.000**

- ✓ Menú interactivo
- ✓ Montaje de diseño existente
- ✓ Editor de menús
- ✓ Data analytics
- ✓ Módulo de impresiones
- ✓ Diseño de QRs
- ✓ Servicio cliente y soporte

Precios para la primera sede
Descuentos del 15% a partir de la segunda sede

+Add-ons

m
DISEÑO
\$334.000

Eleva tu menú interactivo al máximo nivel con un diseño 100% personalizado por un experto

m
PEDIDOS
\$19.000/mes

Recibe tus órdenes en línea y gestiónalas sin comisiones de la manera más eficiente desde tu plataforma

m
RESERVAS
¡PRONTO!

Recibe tus reservas desde tu menú interactivo y adminístralas de manera fácil y segura

Todos los precios incluyen IVA

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de promoción – publicidad

Dado que la línea de negocio es por medio de Ecommerce, marketing digital e Inbound marketing B2B, el modelo de publicidad que se maneja con mayor porcentaje del 80% será en medios digital para que tanto los clientes actuales de Menüpp y el futuro nicho potencial de Medellín y Bogotá se enteren del servicio que se está ofreciendo y puedan encontrar contenido relevante sobre los beneficios y la línea de restaurantes que ya hace parte de la marca.

Actualmente también se cuenta con un 20% en publicidad y medios tradicionales, ya que se vende con el portafolio de servicios de la aplicación y también se hacen actividades de volanteo para el conocimiento de la marca. Sin embargo, se espera a futuro poder establecer una página web en donde el cliente llegue de una y pueda dejar sus datos de registro para que sea más fácil la venta directa y para que la marca tenga mayor visualización sobre los beneficios, creación y el ADN de la aplicación.

Específicamente en redes sociales como Instagram y Facebook, se busca enganchar y hacer un proceso de segmentación del público objetivo para generar reacciones por clic, alcance y visibilidad por medio de contenido de valor. ¿Para qué? para poder conectar y fidelizar al cliente, lo cual le genera interés y es más fácil llevar a cabo la compra.

Estrategia de plaza

Para la expansión y posicionamiento de la empresa en Medellín y Bogotá se pretende tener un contacto directo con los restaurantes de interés, por ello la participación experiencial de actividades mencionadas anteriormente. Adicional a esto, se espera tener asesores comerciales en estas ciudades para que se tenga un punto físico en donde los clientes puedan ir para lograr una asesoría o mejoras dentro del plan que compraron.

Análisis económico

1.1.2. Estructura de costos y gastos

Para el servicio tecnológico de Menüpp, al ser un servicio por suscripción la empresa generalmente incurre en gasto de alojamiento del aplicativo web, el cual tiene un valor aproximado de 200 dólares al mes, la empresa actualmente cuenta con un beneficio de 10,000 dólares entregado por una aceleradora en este costo por lo cual no pagara este valor por un periodo de cuatro años.

Otro costo en el cual tiene que incurrir la empresa es el de las comisiones por venta, diseño y satisfacción al cliente. La empresa tiene un nivel de comisiones que se mide por el rendimiento de los colaboradores de la empresa. En el caso de los vendedores, tienen una comisión dependiendo de su cantidad de ventas que puede variar según sus ingresos totales por mes entre el 5, 8 y 10%. Los diseñadores tienen una comisión por la cantidad de diseños expertos que realicen al mes, este generalmente es de \$25,000 por diseño. Por último, el ejecutivo de cuenta recibe comisiones por la calidad de servicio que este brinde, este valor

varía entre el 2.5 y el 5% del valor de la renovación del plan y este varía según la calificación que del cliente al servicio y acompañamiento entregado.

Se calculo aproximadamente los costos y gastos que la empresa a analizar debe incurrir para poder realizar un óptimo ingreso comercial a las dos ciudades que se tiene planeado ingresar. En esta tabla se pretende analizar por puntos cuales son los costos y gastos principales medido de manera mensual y anual.

Costos y Gastos	Cantidad	Valor	Valor total	12 meses
Arrendamiento oficina	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Publicidad y mercadeo	1	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Jefe de la ciudad	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Representante de ventas	4	\$ 1.500.000	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
Diseñador	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Ejecutivo de cuentas	2	\$ 1.700.000	\$ 3.400.000	\$ 40.800.000
Valor total			\$ 17.300.000	\$ 207.600.000

Ilustración 2. Costos y gastos fijos proyectados

1.1.3. Estimación de Estado de Pérdidas y Ganancias

Se analizará a continuación el estimado del Estado de Pérdidas y Ganancias para los siguientes 4 años, esto nos permite precisar y aclarar algunos supuestos.

La empresa Menüpp al considerarse un startup, nos da a entender que está en la capacidad de tener crecimientos exponenciales y aceleradores en sus ventas con un leve incremento en la inversión y una curva de aprendizaje significativa. Se espera un incremento constante en ventas del 50% buscando para el 2026 ser la empresa líder en Bogotá, Medellín y Cali.

	2023	2024	2025	2026
Ventas	\$ 272.893.000	\$ 409.339.500	\$ 614.009.250	\$ 921.013.875
Costo de ventas	\$ 54.525.000	\$ 56.978.625	\$ 59.542.663	\$ 62.222.083
Utilidad Bruta	\$ 218.368.000	\$ 352.360.875	\$ 554.466.587	\$ 858.791.792
Gastos de operaciones fijos				
Arrendamiento oficina	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
Publicidad y mercadeo	\$ 4.800.000	\$ 5.500.000	\$ 6.700.000	\$ 12.000.000
Jefe de la ciudad	\$ 30.000.000	\$ 36.000.000	\$ 76.320.000	\$ 80.899.200
Representante de ventas	\$ 72.000.000	\$ 95.760.000	\$ 95.760.000	\$ 119.700.000
Diseñador	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 72.000.000	\$ 72.000.000
Ejecutivo de cuentas	\$ 40.800.000	\$ 40.800.000	\$ 81.600.000	\$ 81.600.000
Total gastos	\$ 207.600.000	\$ 238.060.000	\$ 356.380.000	\$ 390.199.200
Utilidad operativa	\$ 10.768.000	\$ 114.300.875	\$ 198.086.587	\$ 468.592.592
Impuesto a las ganancias	\$ 1.615.200	\$ 17.145.131	\$ 29.712.988	\$ 70.288.889
Utilidad Neta	\$ 9.152.800	\$ 97.155.744	\$ 168.373.599	\$ 398.303.703
Indicadores	2023	2024	2025	2026
Margen Bruto	80%	86%	90%	93%
Margen Operacional	4%	28%	32%	51%
Margen Neto	3%	24%	27%	43%

Ilustración 3. Estado de Pérdidas y Ganancias

Los márgenes nos dan a entender que si se cumple con las metas en ventas es un proyecto rentable que muestra un claro beneficio para la empresa teniendo muy buenos márgenes en el análisis. Es importante aclarar, que si no se da cumplimiento en las metas de ventas no será posible alcanzar un beneficio positivo en el ejercicio comercial, por esta razón es de suma importancia el compromiso por parte del equipo comercial y en especial su líder.

1.1.4. Punto de Equilibrio

Debido a la poca variación que hay en los costos y gastos de la empresa, el beneficio por parte de la aceleradora en el pago del alojamiento del aplicativo web y la curva de aprendizaje que ya se experimentó en el equipo de la ciudad de Cali, podemos hacer una aproximación que nos da el resultado del momento en el cual la empresa llega a su punto de equilibrio mediante datos números. Según el análisis, este proyecto de expansión regional a

las dos nuevas ciudades encontraría los ingresos con los costos y gastos en febrero de su primer año.

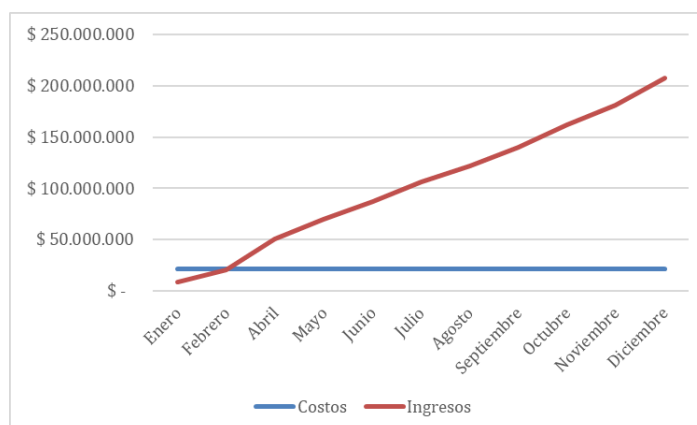


Ilustración 4. Punto de equilibrio

1.1.5. Inversión del proyecto

Debido a la experiencia que ya se tuvo anteriormente en la ciudad de Cali, se conoce claramente las inversiones que se deben hacer para realizar el proyecto de manera práctica y eficaz. Es importante resaltar que Menüpp es un startup que busca ser austero en sus procesos y no se considera una empresa que invierta en cosas que no sean específicamente necesarias para el uso de sus colaboradores o para el funcionamiento regular de la empresa.

Monto Inversión	Total
Computadores	\$ 10.000.000
Adecuación del espacio	\$ 2.000.000
Uniformes	\$ 600.000
Capacitación equipo	\$ 1.500.000
Total	\$ 14.100.000

Ilustración 5. Inversión del proyecto

Esta inversión saldrá del flujo de efectivo del año 2022, como una inversión para la creación y formalización del equipo comercial en Bogotá y Medellín.

Proceso Comercial

A continuación, cómo va a ser el proceso de organización, seguimiento y ejecución del proceso de ventas en Menüpp. Se planea realizar una estrategia de ventas por equipos dedicados, simulando una línea industrial de Henry Ford, en la cual varias áreas atenderán distintos momentos de la relación con el posible cliente hasta que este finalice su proceso comercial.

Área 1:

AREA 1 - Generar oportunidades				
Responsabilidades	Calificar lead de la base de datos	Llamar a leads calificados	Agendar reuniones/demos	Alimentar Leads a Base de datos
KPI	1. Cantidad de leads calificados	2. Cantidad de llamadas	3. Cantidad de reuniones agendadas	4. Cantidad de nuevos leads a la BD
Objetivos Semanales	80	200	40	20
Conversion Rate	100%	50%	75%	
Tiempo x tarea (min)	400	800	160	
Total Tiempo	4.5			
Checklist	-Link Menú - # de sedes -Tipo de restaurante	- Log de llamadas	- Citas agendadas en Google Calendar	
Herramientas	- BD - Google Calendar - CRM - Metodos de investigación			

Fuente: Elaboración propia

Área 2:

AREA 2 - Concretar y Vender				
Responsabilidades	Tener reuniones con clientes (VENTA)	Seguimientos	Cobrar	Buscar clientes
KPI	1. Reuniones realizadas	2. Cantidad de Restaurantes Nuevos	3. \$ de pagos	3. Cantidad de ventas si es necesario
Objetivos Semanales	30	15	\$14,940,000	15
Conversion Rate	50%			
Tiempo x tarea (min)	900			
Total Tiempo	3			
Checklist	-Pago			
Herramientas	- Google Meet - CRM - Demo por categoria			

Fuente: Elaboración propia

Área 3:

AREA 3 - Entrega de Producto				
Responsabilidades	Hacer Menú	Hacer diseño	Hacer QR	Información de Usuario
KPI	1. Cantidad de Menús terminados	2. Satisfacción del cliente	3. Tiempo de entrega	
Objetivos Semanales	15		24 horas	
Conversion Rate	100%			
Tiempo x tarea (min)	360			
Total Tiempo	6			
Checklist	-Aprobación cliente			
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> - Editor de menus - Illustrator - QR Monkey - Trello - Creador de usuarios 			

Fuente: Elaboración propia

Área 4:

AREA 4 - Fidelización del Cliente				
Responsabilidades	Capacitar	Renovación	Descubrimiento y solución de problemas	
KPI	1. Churn Rate			
Objetivos Semanales				
Conversion Rate	100%			
Tiempo x tarea (min)				
Total Tiempo				
Checklist	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente capacitado - Renovación 			
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> - Google Meet - CRM 			

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se puede concluir con base al plan de mercadeo estipulado que se puede llegar a la expansión de manera concreta y efectiva en la ciudad de Bogotá y Medellín debido a la necesidad, experiencia y capacidad de la empresa en la actualidad. Además, teniendo en cuenta las actualizaciones que el servicio de Menüpp va a ofrecerle a sus clientes el alcance será mucho mayor y los resultados abrirán las puertas de ciudades como Medellín, en donde el mercado gastronómico está muy desarrollado, pero todavía no existen herramientas tecnológicas como las de Menüpp que permitan desde pedir hasta tener inventario y demás en un solo sistema operativo.

También, es importante que la empresa aproveche el momento para realizar la expansión regional debido a que el mercado gastronómico está exigiendo herramientas que permitan facilitar tareas que resultan ser tediosas para los dueños y/o administradores de los restaurantes. Y entorno a el análisis financiero, se puede decir que actualmente el flujo de efectivo le permite a la empresa entender la posibilidad de lograr el objetivo a través de las distintas estrategias y procesos que se planean implementar para una correcta expansión de la empresa de servicios tecnológicos Menüpp.

RECOMENDACIONES

- La empresa busca que los clientes perduren y que renueven cada vez que finalice su periodo, por esto se les recomienda tener actividades recurrentes que eduquen y capaciten en nuevos desarrollos, herramientas y utilidades de la herramienta.
- Se recomienda que los recintos gastronómicos estudien en detalle a su cliente potencial para con base a este poder armar de manera muy efectiva la herramienta de la mano con Menüpp más llamativa y adecuada para satisfacer las necesidades de los clientes que ya se tienen en el restaurante y los que están por venir.
- Es importante que la empresa cumpla con las metas comerciales en orden de lograr los objetivos comerciales y financieros. En caso tal de no lograr las metas comerciales, es muy probable que no se logre el objetivo por falta de capital que dará el flujo de caja.

BIBLIOGRAFÍA

- Santos, D. (20 de diciembre de 2021). *¿Cómo hacer una investigación de mercados?*. Marketing digital. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/como-realizar-una-investigacion-de-mercado>
- Fuertes, P. (2 de octubre de 2021). *¿Qué es el análisis de costos?*. Internacional online education. Recuperado de <https://www.euroinnova.co/blog/que-es-el-analisis-de-costos>
- N, N. (29 de abril de 2022). *¿Qué es un plan de inversión y cómo puedo crear uno para mi empresa?*. Simla. Recuperado de <https://www.simla.com/blog/plan-de-inversiones-jose-facchin>
- Sánchez, J. (25 de enero de 2020). *¿Qué es un plan de negocio?*. Economipedia. Recuperado de. <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-negocio.html>
- Costa, J.(21 de enero de 2022). *¿Qué es la organización empresarial y cómo se puede aplicar a mi empresa?*. Business School. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-la-organizacion-empresarial-y-como-aplicarla-a-mi-empresa/>
- Vásquez, J. (11 de mayo de 2020). *Organización empresarial: definiciones y sistemas de diseño*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/definiciones-organizacion-empresarial/>
- Gary L. Kreps (1996) “*La Comunicación en las Organizaciones*” Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. Segunda edición. Estados Unidos. Págs. 96-97
- Pacheco, L & Conde. A. (2021). “*Retos y oportunidades para el sector gastronómico: un llamado para reinventar su modelo de negocio*”. [Tesis de grado]. Universidad Católica. Recuperado de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24686/1/Ensayo_Trabajo%20de%20Grado_RETOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20PARA%20EL%20SECTOR%20GASTRONÓMICO_UN%20LLAMADO%20PARA%20REINVENTAR%20SU%20MODELO%20DE%20NEGOCIO.pdf
- Pacheco, C. L. (2020). *La Importancia de los Estados Financieros*. Revista La Barra, 116, 30-31. Universidad Católica. Recuperado de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24686/1/Ensayo_Trabajo%20de%20Grado_RETOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20PARA%20EL%20SECTOR%20GASTRONÓMICO_UN%20LLAMADO%20PARA%20REINVENTAR%20SU%20MODELO%20DE%20NEGOCIO.pdf
- Torres Chávez, O., & Cuétara Sánchez, L. (15 de Abril de 2018). *Procedimiento para el diagnóstico de restaurantes a la carta tipo gourmet, temático y especializado*. Revista San Gregorio. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj_yOzUkcL7AhXrRzABHe4sDIQQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6591752.pdf&usq=AOvVaw3pfCnQ_Si3CNX3xQGwPpuB

Rodríguez, T. (13 de noviembre 2021). “¿Cómo van los restaurantes en Colombia tras la pandemia”. *Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com/cocina/historias/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-tras-la-pandemia/202206/>

González, M. (25 de marzo de 2022). “Importante fortalecimiento de la económica digital y formación tecnológica de los colombianos, realizó MinTic 2021”. Ministerio de tecnología de la información y comunicaciones. Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/208488:Importante-fortalecimiento-de-la-economia-digital-y-formacion-tecnologica-de-los-colombianos-realizo-MinTIC-en-2021>

Sánchez, S. (26 de julio de 2022). “Pandemia transformó los procesos tecnológicos y la forma de hacer negocios”. *La república*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/la-pandemia-vino-a-transformar-procesos-tecnologicos-y-la-forma-de-hacer-negocios-3410320>

Peréz, C. (5 de mayo de 2022). “Establecimiento de consumo en Colombia tendrá que volver a brindar menús físicos a sus clientes”. *Revista infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/05/05/establecimientos-de-consumo-en-colombia-tendran-que-volver-a-brindar-menus-fisicos-a-sus-clientes/>