UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Lo Nuestro

Trabajo de Grado

Rodrigo Galindo Cabrera

Juan Carlos Martinez Restrepo

Francesco Randazzo Rodríguez

Bogotá, Colombia

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Trabajo de Grado

Rodrigo Galindo Cabrera

Juan Carlos Martinez Restrepo

Francesco Randazzo Rodríguez

Andrea Ávila Tinoco

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

2016

AGRADECIMIENTOS

Francesco Randazzo R.

A mi familia, sin ella nada de esto hubiera sido posible. Gracias a su infinito apoyo incondicional a lo largo de este proceso académico y personal, el cual me permitió terminar exitosamente una etapa muy especial de mi vida. Reconozco, pero sobre todo admiro su sacrificio, fortaleza y pasión con la que han asumido cada uno de los retos que se han presentado, siendo para mí, seguramente, la herencia más valiosa que me hayan podido dar.

También quiero agradecer a todas esas personas que hicieron parte de este proceso, entre otros, profesores, amigos y compañeros de trabajo, porque a través de cada una de las experiencias compartidas, entre un sinfín de charlas y reflexiones con cada una de estas personas tuve la oportunidad de crecer y volverme en la persona que hoy en día soy.

Quedo infinitamente agradecido con todos ustedes.

Rodrigo Galindo Cabrera

Quiero agradecer a mi padre, quien ha estado presente en todas las etapas de mi desarrollo personal y profesional, y me ha enseñado el valor de soñar, tolerar, la persistir. A mí madre, por estar siempre tan entregada a nuestra familia, por enseñarme el valor de la unidad, del trabajo en equipo y del amor. A mis compañeros de trabajo vacacional en Avícola La Dominga por la paciencia, especial dedicación y sus grandes enseñanzas a nivel profesional. A mis profesores de la universidad, que tanto me inspiraron y enseñaron ir más allá de los contenidos de la clase, para desarrollarme como profesional integral y a nunca dejar de aprender.

También, quiero agradecer muy especialmente a mis compañeros de proyecto, Francesco y Juan Carlos, por su infinita paciencia, sus excelentes contribuciones, pero sobre todo por su lealtad, porque aun cuando fue difícil, siempre estuvieron allí.

¡Muchas gracias a todos! Sin ustedes hubiera sido imposible.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO 11
RESUMEN 12
ABSTRACT 13
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA 14
1.1 Datos Generales de la empresa 14
1.1.1 Actividad según CIIU 14
1.1.2 Ubicación de oficina 15
1.1.3 Dominio 17
1.1.4 Hosting 18
1.2 Antecedentes del proyecto 19
1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor 19
1.2.2 Origen de la idea de negocio 20
2. CONCEPTO DE NEGOCIO 21
2.1 Concepto de Negocio (Propuesta de Valor) 21
2.2 Modelo de Negocio 23
2.3 Orientación Estratégica 24
2.3.1 Propósito 24
2.3.2 Meta 24
2.3.3 Filosofía orientadora 25
2.3.3.1 Valores 25
2.3.3.2 Creencias 25
2.3.4 Imagen Tangible 26
3. PRODUCTO O SERVICIO 27
4. ANÁLISIS DEL MERCADO 29
4.1 Descripción del entorno de negocios 29
4.1.1Descripción de los Aspectos Económicos 29
4.1.2 Aspectos Sociales 33
4.1.3Aspectos Tecnológicos 36

4.1.4 Aspectos Políticos 38
4.2 Descripción del mercado y Tamaño del mercado 39
4.2.1 Segmento objetivo 39
4.2.1.i Descripción de Mercado 39
4.2.1.ii Descripción de Segmento de Mercado 40
4.2.1.iii Descripción de Nicho de Mercado 42
4.3 Análisis de la Competencia 43
4.4 Análisis DOFA 47
5.1 Mezcla de Mercadeo 49
5.1.1 Producto 49
5.1.2 Precio 52
5.1.3 Distribución 54
5.1.4 Comunicación 54
5.2 Presupuesto de mercadeo 55
5.3 Objetivos comerciales 56
5.4 Estimativos de ventas 57
6. ESTRATEGIA OPERATIVA 58
6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios 58
6.2 Localización y Tamaño de la empresa 59
6.3 Procesos 59
6.4 Distribución de la Planta 60
6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos 61
7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA 61
7.1 Estructura organizacional 61
7.1.1 Áreas Funcionales. 61
7.1.2 Criterios de Organización 62
7.1.3 Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos 63
7.2 Estructura de personal 65
7.2.1 Política salarial 65
7.2.2 Política de contratación 66
8. PLAN ECONÓMICO 66

8.1 Plan de inversiones 66
8.1.1 Presupuesto de Inversión Fija y Presupuesto de Capital de Trabajo 66
8.1.2 Presupuesto de Capital de Trabajo 68
8.2 Estructura de costos 69
8.2.1 Estructura de los costos empresariales (costo y gastos fijos) 69
8.2.2 Presupuestos de costos operacionales (costos y gastos fijos) 69
8.2.3 Estructura de costos unitarios 69
8.2.4 Determinación del Margen de Contribución 70
8.3 Determinación del Punto de equilibrio 71
9. PLAN FINANCIERO 72
9.1 Los Estados Financieros 72
9.1.1 Estado de Resultados 72
9.2 Análisis de rentabilidad económica de la inversión 73
9.2.1 Valor presente neto (VPN), Tasa Interna de Retorno y Periodo de recuperación de la inversión 73
9.3 Distribución de las Utilidades 73
10. CRONOGRAMA Y FLUJO DE ACTIVIDADES PRE-OPERATIVAS 74
11. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN 74
12. REFEREBCUAS BIBLIOGRAFICAS 78

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE MERCADO SEGÚN ESTRATO 39
TABLA 2. NO. DE HABITANTES POR LOCALIZACIÓN - 2011 40
TABLA 3. POBLACIÓN BANCARIZADA - 2011 43
TABLA 4. CUADRO COMPARATIVO DE LA PRINCIPAL COMPETENCIA. 46
TABLA 5. CUADRO RESUMEN DOFA 47
TABLA 6. PORCENTAJE DE COMISIÓN SEGÚN RANGO DE PRECIOS 53
TABLA 7. PRESUPUESTO DE MERCADEO 55
TABLA 8. PROYECCIÓN DE VENTAS 57
TABLA 9. INVERSIÓN EN CAPITAL FIJO 67
TABLA 10. ESTADO DE RESULTADOS LO NUESTRO 72
TABLA 11. *VPN, TIR Y PERÍODO DE RECUPERACIÓN* 73

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. OPCIÓN DE OFICINA 1 15
ILUSTRACIÓN 2. OPCIÓN DE OFICINA 2 16
ILUSTRACIÓN 3. OPCIÓN DE DOMINIO WEB 17
ILUSTRACIÓN 4. OPCIÓN DE HOSTING 18
ILUSTRACIÓN 5. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO 21
ILUSTRACIÓN 6.CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO 22
ILUSTRACIÓN 7. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO 23
ILUSTRACIÓN 8. LOGO DE LO NUESTRO 26
ILUSTRACIÓN 9. VISUALIZACIÓN PROTOTIPO DE LA PLATAFORMA 50
ILUSTRACIÓN 10. CAPTURAS DE PANTALLA DE IMAGEN SOBRE LA APLICACIÓN POP 51
ILUSTRACIÓN 11. CAPTURAS DE PANTALLA DE IMAGEN SOBRE LA APLICACIÓN POP 52
ILUSTRACIÓN 12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 74

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. PAGOS REALIZADOS POR INTERNET 2011-12 37
GRÁFICA 2. POBLACIÓN POR LOCALIDADES Y ESTRATOS 1 41
GRÁFICA 3. POBLACIÓN USAQUÉN Y CHAPINERO 41
GRÁFICA 4. ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL 64
GRÁFICA 5. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO 68
GRÁFICA 6. PUNTO DE EQUILIBRIO DE LO NUESTRO 71

GLOSARIO

Tenderos: Nombre de lenguaje parroquial colombiano que hace referencia a tiendas comercializadoras de productos típicos del uso diario de los hogares. Estas se ubican en zonas de altas densidades poblacionales y cubren una superficie relativamente pequeña en comparación con un supermercado.

Tecnologías de la información: El uso de sistemas de tecnología como computadores, programas, aplicaciones etc. Para almacenar, recuperar, transmitir y manipular datos.

Sistemas de geolocalización: sistemas y programas automáticos que ayudan a localizar la ubicación geográfica de un determinado objeto.

Aplicación móvil: Una aplicación informática diseñada para el uso de teléfonos inteligentes. Consiste en una herramienta adicional que le facilita al usuario el acceso a determinado contenido de información.

Deliverer. Persona encargada de transportar mercancía entre el vendedor y el comprador. En este proyecto se utilizó el término para distinguir al trabajo de un repartidor de domicilio por las características inherentes que diferencian a ambos.

Networking. Hace referencia a la red de contactos profesiones. Consiste en una cadena que une a un grupo de personas con unas características en común y que brinda un valor agregado al usuario de la misma.

RESUMEN

Lo Nuestro SAS es una empresa constituida por tres emprendedores que buscan volver más eficiente el sistema domiciliario de las tiendas de barrio, utilizando las tecnologías de la información, con la finalidad de fortalecer tanto a los consumidores como a los vendedores (tenderos).

El potencial del concepto permite que a futuro nos posicionemos como una empresa líder e innovadora en el sector, brindado facilidades optimizadoras de servicio que beneficiara al productor, al intermediario y al consumidor final. Finalidad que se logra al ser el servicio más efectivo y de primera mano que entiende los tenderos y al consumidor final.

Por consiguiente, y apalancándonos en las tecnologías de la información, a través de una red de ciclistas constituida por gente joven interesada en obtener ingresos extra. Estos se organizan de acuerdo al pacto entre el consumidor, el tendero, la empresa y ciclista, que bien se facilita a través de las características de la plataforma virtual.

De acuerdo a lo ya planteado, el proyecto se expone no solo como un atractivo tanto para el tendero común y sus usuarios, sino además para todas las personas que estén interesadas en recibir una remuneración extra por sus servicios de domicilio.

Palabras clave: Tiendas de barrio, usuarios, repartidores, plataforma digital, domicilios, sistemas de geolocalización, aplicación móvil y microempresa.

ABSTRACT

Lo Nuestro SAS is business Project created by three entrepreneurship guys that search to convert in a more efficient way the actual delivery system of the neighborhood stores by using and implementing information technologies – IT that aim to enforce the sellers as well as the consumers.

The concept of the Project allows us a future position as an innovative and business lider in the sector, giving the optimal facilities that will benefit the producer (seller), intermediary (deliverer) and the final consumer (user). This can be achieved thanks to our first hand understanding of the necessities that the neighborhood stores and the consumer have.

Therefore, and leveraging our service with the IT available, the more efficient way to optimize the delivery service is by stablishing a network of cyclists formed by people interested in obtaining an extra income. This group of people is settled according to the deal made between the seller and the user, and finally this deal is facilitated by the platform.

Finally, Lo Nuestro is not just a Project that benefits the typical neighborhood store and the user of it, but also to all of those persons interested in obtaining extra money by offering an easy delivery service.

Key words: Neighborhood store, users, delivers digital platform, deliveries, delocalization systems, mobile application and microbusiness.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

"Lo Nuestro" es un emprendimiento que se construye sobre la necesidad de acceder a productos del hogar de manera eficiente y busca brindar solución a las incomodidades que se presentan al momento de hacer mercado (como son los tiempos/costos de desplazamiento y largas filas en caja) por medio de una plataforma digital para teléfonos inteligentes y computadores. "Lo Nuestro" se encuentra clasificado en el CIIU con el código 5320 bajo la categoría "Actividades de Mensajería". Se ha planeado que la plataforma sea de uso exclusivamente digital, a través de la cual los usuarios realizarán órdenes de envío (desde el catálogo de productos) y por geolocalización, el sistema automáticamente asignará la orden a domiciliario que esté mejor posicionado con el ánimo de ofrecer el mejor tiempo de entrega. El inicio de actividades está programado para el segundo semestre del año 2016.

1.1 Datos Generales de la empresa

1.1.1 Actividad según CIIU

CIIU: 5320 Actividades de Mensajería.

Esta clase incluye:

- Las actividades de mensajería que no operan bajo la obligación del servicio universal.
- La recepción, clasificación, transporte y entrega (nacional o internacional) de correo regular y paquetes (tipo correo) y bultos, por firmas que no operan bajo la obligación del

servicio universal. Uno o más modos de transporte pueden ser involucrados y la actividad puede ser llevada a cabo con transporte propio (privado) o a través de transporte público.

- Los servicios de entrega a domicilio.

Esta clase excluye:

- El transporte de carga. Se incluye en la clase 4923, "Transporte de carga por carretera"; y en el grupo 512, "Transporte aéreo de carga", al igual que las clases 5012, "Transporte de carga marítimo y de cabotaje" y 5022, "Transporte fluvial de carga", de acuerdo con el modo de transporte utilizado.

1.1.2 Ubicación de oficina

A continuación, se muestran las dos opciones de arriendo de oficina, para el desarrollo de la operación administrativa.

Ilustración 1. *Opción de oficina 1*

Oficina en arriendo, zona norte de Bogotá. Valor de la administración más el valor de la administración, equivalente a 2.150.000 pesos.
Fuente: Fincaraíz.com

Ilustración 2. *Opción de oficina 2*

Oficina en arriendo, zona norte de Bogotá. Valor de la administración más el valor de la administración, equivalente a COP2 Mn.
Fuente: Fincaraíz.com

1.1.3 Dominio

Ilustración 3. *Opción de dominio web*

Opción de dominio. Actualmente se encuentra disponible el dominio de lonuestro.com.co, el valor en pesos para su adquisición es de aproximadamente COP40.000.
Fuente: godaddy.com

1.1.4 Hosting

Ilustración 4. *Opción de hosting*

Hosting para la página web. Se elige la opción No. 2 dado su capacidad de almacenamiento y coste de servicio. Este valor es de aproximadamente COP180.000 pesos.
Fuente: colombiahosting.com.co

1.2 Antecedentes del proyecto

1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor

El equipo está conformado por tres estudiantes de Administración de Negocios Internacionales de último semestre de la Universidad del Rosario:

Rodrigo Galindo: Líder del grupo, encargado de la logística, cadena de valor y la planeación estratégica del proyecto. (galindo.rodrigo@urosario.edu.co)

Francesco Randazzo: Encargado de la planeación y análisis financiero del proyecto y las relaciones comerciales. (randazzo.francesco@urosario.edu.co)

Juan Carlos Martínez: Encargado del mercadeo, community-management y la creatividad del proyecto. (martinezre.juan@urosario.edu.co)

Nuestro conocimiento relacionado con el modelo de negocio, deriva en un interés personal por el mismo, el cual ha sido alimentado a base de investigación y formación académica a través de diversas fuentes sobre aspectos tales como: el sector minorista, gerencia de negocios, mercadeo, finanzas, logística, así como otros aspectos relacionados.

La mayor fortaleza del equipo es estar conformado por integrantes que entienden el proyecto de las distintas áreas funcionales de la organización y se complementan mutuamente en dicho sentido. Esto nos da la ventaja de comprender el proyecto desde varias perspectivas, evitando así el sesgo de opinión generado por un solo punto de vista y complementando la visión del grupo para tomar decisiones más acertadas que abarquen una mayor cantidad de variables críticas.

1.2.2 Origen de la idea de negocio

La idea tiene su origen en la experiencia propia de ser el responsable de hacer mercado en casa. Desde los 16 años, dos integrantes del equipo han vivido lejos de su familia y desde entonces han sido responsables de abastecer su casa. El tiempo disponible entre semana era bastante limitado por lo que destinaba generalmente los domingos a esta tarea. El tráfico pesado de Bogotá, los costos de transporte, hacían de esta labor (aparentemente sencilla) una tarea molesta. En vista de esto, ambos empezaron a hacer las cosas un poco diferentes, haciendo parte de su mercado a través de plataformas web como "Carulla.com" o aplicaciones móviles como "La Rebaja Móvil". Sin embargo, los tiempos de entrega de Carulla.com no eran lo deseado, pues tomaba alrededor de dos días hábiles para que el pedido llegara y aunque "La Rebaja Móvil" tenía relativamente buenos tiempos de entrega, su portafolio de productos de mercado era más bien estrecho. Todo esto llevó al planteamiento de "Lo Nuestro" como una solución al problema que no solamente enfrentaban, sino millones de personas diariamente.

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1 Concepto de Negocio (Propuesta de Valor)

De acuerdo a la problemática encontrada y expuesta anteriormente a través del estudio "Jobs To Be Done", encontramos que los "Pains" de ambos mercados (productores y consumidores) podrán ser solucionados a través de un conjunto de actividades de valor que ofrece nuestra plataforma virtual que satisfagan los requisitos de los segmentos de cada mercado objetivo, ofreciéndoles las siguientes ventajas:

PRODUCTOS Y SERVICIOS (características)

- Venta de productos a través de una plataforma virtual.
- Entrega de productos, se abarca la logística de la cadena de suministro (desde las tiendas de barrio hasta las manos del consumidor).
- Espacio para pautar publicidad de productos ofrecidos a través de la plataforma.
- Personalización para las necesidades de los usuarios.
- Novedad.
- Mejora del rendimiento.

Ilustración 5. *Características del servicio*

Representación gráfica de las principales etapas de propuesta de valor.
Fuente: Elaboración propia.

ALIVIO DE DOLORES

Ilustración 6.*Características del servicio*

Representación gráfica de las principales etapas de propuesta de valor.
Fuente: Elaboración propia.

- *Tenderos:* Nuestro servicio de exhibición, venta y distribución les permitirá a los tenderos reducir sus costos de distribución (obteniendo un margen de ganancia más favorable), reducir su nivel de riesgo (incertidumbre) y cantidad de inventarios, así mismo generar mayores volúmenes de ventas e información sobre sus necesidades. Esto gracias a que los costos de distribución, los niveles de producción y toda la información de mercado relacionada estará definida por el Consumidor a través de su comportamiento de compra en nuestra plataforma.

- *Repartidores:* Los repartidores serán los principales aliados estratégicos de "Lo Nuestro" y constituirán uno de los pilares más importantes del proyecto: la red de distribución. Dicha red estará conformada por personas que necesiten generar un ingreso extra y estén dispuestas a pedalear por esto.

- *Clientes:* Los hogares experimentarán una reducción significativa en el costo y tiempo de espera que presentan actualmente a la hora de hacer mercado. Gracias a la implementación de la plataforma digital los usuarios no tendrán que incurrir en altos costos de transporte (expresados en tiempo y dinero) ya que "Lo Nuestro" tendrá una red de distribución estratégicamente organizada en cada sector en que tiene presencia, conformada por domiciliarios en bicicletas; los usuarios no tendrán que asumir largos tiempos de espera en búsqueda, recolección y pago de productos ya que estas tareas se podrán hacer desde la comodidad de la casa por medio de la plataforma digital.

CREADORES DE GANANCIA

Ilustración *7. Características del servicio*

Representación gráfica de las principales etapas de propuesta de valor.
Fuente: Elaboración propia.

- *Tenderos:* Mayores ventas, márgenes de utilidad y más información sobre las características de la demanda.
- *Repartidores:* Mayor ingreso.
- *Clientes:* Menores tiempos de espera, mayor accesibilidad y comodidad.

2.2 Modelo de Negocio

Ingresos por servicio de domicilio conformados por una tarifa fija y una tarifa proporcional al valor de la mercancía. Con el ánimo de satisfacer la demanda del servicio en horas nocturnas de los fines de semana, “Lo Nuestro” tendrá una tarifa dinámica conformada por una parte fija, una parte variable (sujeta al valor de la mercancía) y un multiplicador que se ajustará de acuerdo a las presiones de la demanda y estimulará la oferta de repartidores.

Adicionalmente, “Lo Nuestro” generará ingresos por pautas y promociones de productos a través de la plataforma para lo cual tendrá un sistema de recomendaciones que funcione bajo criterios como la complementariedad de productos de la canasta del usuario o de acuerdo con los patrones de compra del consumidor.

De los ingresos por servicio de domicilio:

- 80% corresponderá a la liquidación de los fletes por parte de los repartidores
- 20% restante será el ingreso neto de “Lo Nuestro”

2.3 Orientación Estratégica

2.3.1 Propósito

Abastecer la despensa es indiscutiblemente una tarea vital. Sin embargo, dentro de la dinámica social que se vive hoy en día, el recurso más preciado para muchos es el tiempo. Por esta razón, entendiendo los problemas de movilidad que se viven día a día en las grandes ciudades, las cogestiones que se generan en los centros de abasto y el tiempo disponible de la gente, una tarea vital como hacer mercado se convierte en una actividad tediosa e poco placentera quede alguna u otra forma todos tenemos que hacer.

“Lo Nuestro” busca dar solución al problema de tiempo que día a día viven millones de personas ocupadas y sencillamente preferirían destinar este tiempo a actividades más valiosas para ellos.

2.3.2 Meta

El proyecto busca simplificar una tarea que generalmente es tediosa para las personas, adaptándose a las necesidades del usuario y optimizando tiempos de entrega. En otras palabras,

“Lo Nuestro” busca que hacer mercado a través de la plataforma se convierta para los usuarios en una experiencia única, sencilla y sobre todo, funcional.

2.3.3 Filosofía orientadora

2.3.3.1 Valores

Pragmatismo: “Lo Nuestro” procura promover valores como la simpleza de lo pragmático al ser una plataforma digital de uso tan sencillo que cualquier persona de cualquier edad pueda utilizar y acceder al beneficio del servicio.

Confiabilidad: Al ser una plataforma digital en la cual se van a hacer pagos exclusivamente por internet, uno de los valores más importantes del proyecto y de nosotros como emprendedores es la confiabilidad que debe transmitir a los clientes ya que la confianza es el pilar fundamental de cualquier negocio sostenible.

Puntualidad: Debido a que lo que se ofrece es un servicio adecuado a las necesidades del usuario, otro importante valor del proyecto es el cumplimiento de lo acordado en términos de tiempo, pues finalmente es ésta la razón por la que el usuario está pagando.

2.3.3.2 Creencias

Este proyecto nace como resultado de la falta de alternativas para hacer mercado. Creemos que la libre competencia desde una perspectiva estratégica lleva a la eficiencia de los mercados y

trae consigo progreso en la sociedad, brindando a los usuarios o clientes alternativas con precios justos, y excelentes productos y servicios.

Del mismo modo, creemos que el tiempo es un recurso muy valioso para las personas lo cual en gran medida sustenta el proyecto pues lo que estamos vendiendo a nuestros usuarios, en resumidas cuentas, es este preciado recurso.

2.3.4 Imagen Tangible

Ilustración 8. *Logo de lo Nuestro*

Representación gráfica del logotipo y marca de Lo Nuestro.
Fuente: Elaboración propia.

3. PRODUCTO O SERVICIO

Lo Nuestro es un servicio de domicilio inteligente que busca satisfacer las principales necesidades de las partes involucradas (Tenderos "Clientes", hogares "Usuarios" y transportadores "Delivers"), permitiendo la venta, el transporte y entrega de mercancía a través de una plataforma virtual, que comunique de forma simple y eficiente a los agentes del mercado.

La plataforma se presentará a través de (1) una aplicación móvil (App) que estará disponible de forma gratuita para los dispositivos de Android y IOS, la cual será usada por los Usuarios y los Delivers, y por medio de (2) una base de datos utilizada exclusivamente por el Cliente que esté sincronizada en línea con la App.

De esta forma, la función de los Clientes es la de ofrecer y promocionar sus productos a través de la plataforma, remplazando así la venta directa de la tienda por una venta virtual. Dentro de este esquema se encuentran los Usuarios, los cuales son todas las personas que desean adquirir uno o varios productos desde la comodidad de su casa con un tiempo y precio determinado. Por último, están los Delivers, los cuales tienen como función principal transportar los productos entre el Cliente y el Usuario. Estos, tienen la característica que son personas dispuestas a prestar dicho servicio a cambio de una remuneración.

Lo Nuestro, busca satisfacer la necesidad del Usuario, al ofrecerle la posibilidad de escoger el tiempo y costo de los productos que quiere adquirir, como la del Cliente en cuanto al aumento de sus ventas, una mayor rotación del inventario, un mejor conocimiento de sus clientes potenciales, etc. Por último, busca retribuir a todas las personas dispuestas e interesadas en ofrecer el servicio de transporte a cambio de un incentivo económico.

Este proyecto se diferencia de la competencia en primer lugar porque apoya a la Microempresa, que se caracteriza por tener como único canal de distribución la Tienda de Barrio y no lograr obtener resultados deseables por exceso de competencia. *Lo Nuestro* genera un aumento en la participación de mercado de estas empresas a raíz de la optimización del sistema

de ventas de los Tenderos, dado que se aumenta la rotación de inventarios, traduciéndose en una mayor demanda de sus productos.

En segundo lugar y en el mismo orden de ideas, *Lo Nuestro* es un generador de negocios que no sólo favorece a la Microempresa, sino que además beneficia al Cliente y el Deliverer aumentando sus actividades productivas.

En tercer lugar, Lo Nuestro genera una relación directa entre los diferentes agentes que comparten una determinada zona geográfica través de un mejor servicio de calidad al que se está acostumbrado, lo que a su vez permite la creación de lazos de confianza suficientemente estrechos como para que se dé una mayor lealtad por parte del Usuario al Cliente.

En cuarto lugar, dado que el cliente puede escoger el tiempo de entrega deseado a un nivel de costo dado, se generará los suficientes incentivos para que exista una oferta constante de Delivers dispuestos a transportar la mercancía manteniendo un nivel de eficiencia.

En último lugar, debido a que Lo Nuestro se enfoca en utilizar medios de transporte ecológicos como el ir a pie y/o el uso de la bicicleta, se dará una reducción de costos para el Deliverer permitiendo un mayor margen de ganancia, a diferencia del uso de una moto u otro medio de transporte similar. Adicionalmente, esto generará un impacto positivo en el medio ambiente.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 Descripción del entorno de negocios

4.1.1Descripción de los Aspectos Económicos

4.1.1.1 Situación económica local

A nivel local, se espera una leve desaceleración económica pasando de un 4,8% presentado en el 2014 a un 3,5%, influenciada principalmente por la caída del precio del petróleo, que hasta febrero del 2015 había perdido un 35% de su valor.

Sumado a lo anterior, la balanza comercial (cantidad de bienes y servicios exportados contra los importados) se está deteriorando cada vez más, ante dicha caída del petróleo (el cual presenta una elevada participación en las arcas de la Nación), llevando así a que se afecte notablemente la dinámica de la demanda interna.

Se pronostica que el consumo privado también presente una desaceleración, aunque en menor grado, dado a la pérdida de poder adquisitivo presentado por la devaluación sobre los bienes importados.

4.1.1.2 Tendencias en la economía local

Un estudio elaborado por FENALCO concluyó lo siguiente, "Si en 1950 el sector agropecuario y la industria eran las actividades que lideraban el crecimiento económico con una participación del 39% y el 21%, respectivamente, y con ellas el valor agregado y el empleo, en 2010 son los servicios y el comercio los que ocupan estos privilegiados lugares". (FENALCO, 2012)

A su vez, FENALCO indica que estas tendencias no tendrán un cambio significativo, sólo el sistema financiero y los servicios de alto valor agregado tendrán un crecimiento destacable entre los sectores de la economía colombiana.

El sector comercio por su parte, presentará una continua renovación y contribuirá a la innovación, al crecimiento y la ocupación.

4.1.1.3 Economía y tendencias en otros países

Según AT Kearney, empresa encargada de medir el desarrollo de las empresas dentro de los mercados emergentes, Colombia ocupa el puesto 24 de las 30 naciones emergentes que conforman el Índice Global de Desarrollo Minorista, y países como Brasil, Uruguay, Chile en India son los que encabezan la lista como países más atractivos para inversionistas en el sector minorista.

4.1.1.4 Asuntos generales de impuestos

En Colombia existen dos tipos de impuestos, uno nivel nacional y otros a nivel regional. El primero aplica para todas las personas naturales o jurídicas a lo largo y ancho del país, mientras que el segundo es determinado por cada municipio o departamento que en que estas se encuentren.

4.1.1.5 Impuestos específicos de los productos y servicios

"En materia impositiva, el 78 del recaudo del IVA corre por cuenta de las grandes cadenas en su calidad de agentes retenedores, y más de la mitad del recaudo de industria y comercio, el impuesto local de mayor dinamismo, es aportado por el comercio". (FENALCO, 2012)

Los principales Impuestos que aplican para el sector minorista son:

- Renta y Ganancia Ocasional (25% y 10& respectivamente), el impuesto sobre la renta tiene cubrimiento nacional y grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinarias de la empresa. El impuesto de ganancia ocasional, es un complemento al anterior, y grava las utilidades derivadas de actividades no contempladas en las operaciones ordinarias.
- Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE), este es un impuesto de carácter nacional y consiste en un aporte de las personas jurídicas en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo, y la inversión social. Este se aplica sobre los ingresos que sean susceptibles de incrementar el patrimonio de las empresas, su porcentaje es del nueve por ciento (9%)
- Impuesto al Valor Agregado (IVA), es un impuesto indirecto nacional sobre la prestación de servicios y venta e importación de bienes. Tres tarifas según el bien o servicio: 0%, 5% y 16%.
- Impuesto al consumo (4%, 6% y 16%), es un impuesto indirecto nacional que grava los sectores de vehículos, telecomunicaciones, comidas y bebidas.

- Impuesto de Industria y Comercio (entre 0,2% y 1,4% de los ingresos de la compañía), es un impuesto aplicado a las actividades industriales, comerciales o servicios realizados en la jurisdicción de una municipalidad o distrito, por un contribuyente con o sin establecimiento comercial, se cobra y administra por las municipalidades o distritos correspondientes.
  (Procolombia, 2015)

4.1.1.6 Estacionalidad y asuntos climáticos

En Colombia está muy marcada la estacionalidad en el sector comercio. Esta, entendida como una variación de ventas significativa entre diferentes períodos (por lo general trimestres). Así, el cuarto trimestre del año, época que representa el período de vacaciones de navidad y fin de año, siempre ha presentado un aumento de las ventas y el dinamismo el sector. (DIAN, 2012)

4.1.1.7 Factores específicos de la industria

En la primera década del presente siglo, el comercio presentó gran dinamismo, proliferaron la diversidad de formatos comerciales, se acortaron los eslabones de la cadena de abastecimiento, los centros comerciales se consolidaron como uno de los modelos de asociación comercial más prósperos y bien posicionados en la mente de los consumidores. las tiendas de barrio mantuvieron sus nichos de mercado y lograron competir con éxito con el comercio moderno representado por los súper e hipermercados, y por momentos hasta crecieron su participación en la venta de alimentos, bebidas y productos de aseo para el hogar. (FENALCO, 2012)

4.1.1.8 Intereses y tasas de cambio

Según Corficolombiana, el Banco de la República mantendrá su tasa de interés en 4,5% a lo largo del 2015. Se pronosticó una inflación alrededor del 3,5% en el primer semestre y de 4% para el segundo.

4.1.2 Aspectos Sociales

4.1.2.1 Tendencias de estilo de vida

El perfil de consumo de los hogares colombianos ha presentado un dinamismo importante, desde el año 2001 las compras de los mismos han crecido a una tasa promedio de 4 por ciento anual.

4.1.2.2 Demografía

A finales del año 2014, Colombia tenía una población de 48.321.405 personas.

La población femenina es mayoritaria, con 24.562.767 mujeres, representando un 50.83% frente a los 23.758.638 hombres que representan el 49.16%.

Se proyecta un crecimiento cercano a los 2 millones de habitantes para el año 2020, para un total de 50.912.429 personas.

4.1.2.3 Opinión y actitud del consumidor

Según estudios de la empresa DDB Colombia, el consumidor colombiano es cada vez más activo y complejo, principalmente por la cantidad de opciones de alternativa a su disposición, lo que se traduce en que se ha convertido en un ser cada vez más exigente.

4.1.2.4 Cambios estructurales en el consumo

Según el estudio realizado por FENALCO, uno de los renglones ganadores en cuanto al destino del gasto de los hogares ha sido el de las comidas por fuera del hogar. Mientras que hace treinta años un hogar típico destinaba el 3.6% de sus ingresos a este rubro, en la actualidad se ha duplicado.

A lo anterior se suman renglones como el gasto en transporte, desde la compra de vehículos u otros medios de transporte hasta el gasto por el servicio de los mismos (taxis-transporte masivo, etc.), así como el gasto en comunicaciones, servicios de televisión y computación, y los gastos financieros.

Dentro de los renglones que mayor disminución han experimentado, se encuentran el turismo, los libros, periódicos y revistas, los servicios médicos, productos farmacéuticos y las joyas y relojes. (FENALCO, 2012)

4.1.2.5 Tendencia del consumidor

FENALCO, identifica las siguientes tendencias presentadas por los colombianos:

- No se siente el "boom" por lo light
- No predomina la cultura ecológica
- Hacer compras, un placer
- Enorme peso de los alimentos en el gasto
- Aún hay pocas marcas.

De esto se rescata la no predominancia de la cultura ecológica, puesto que con los cambios climáticos que al presente vivimos, esta se convertirá en una tendencia. De igual forma, el que el hacer compras sea un placer responde a la necesidad que el ser tiene hacia estos espacios que por conveniencia deberían evolucionar de la mano con la tecnología para darle mayor satisfacción.

4.1.2.6 Factores étnicos y religiosos

En el censo realizado por el DANE en el año 2005, se identificó como Afrocolombiano el 10,6% de la población, como indígena el 3,4% y sin pertenencia al 86%.

La religión predominante en Colombia es la católica. Un 92% de la población nacional dice profesar el catolicismo. El 8% restante hace parte de la restante comunidades religiosas como protestantes, o de origen protestante, unitarios universalistas, testigos de Jehová, sectas de origen budista y taoísta, musulmanes, judíos o religiones naturales.

4.1.3Aspectos Tecnológicos

4.1.3.1 Uso de Internet

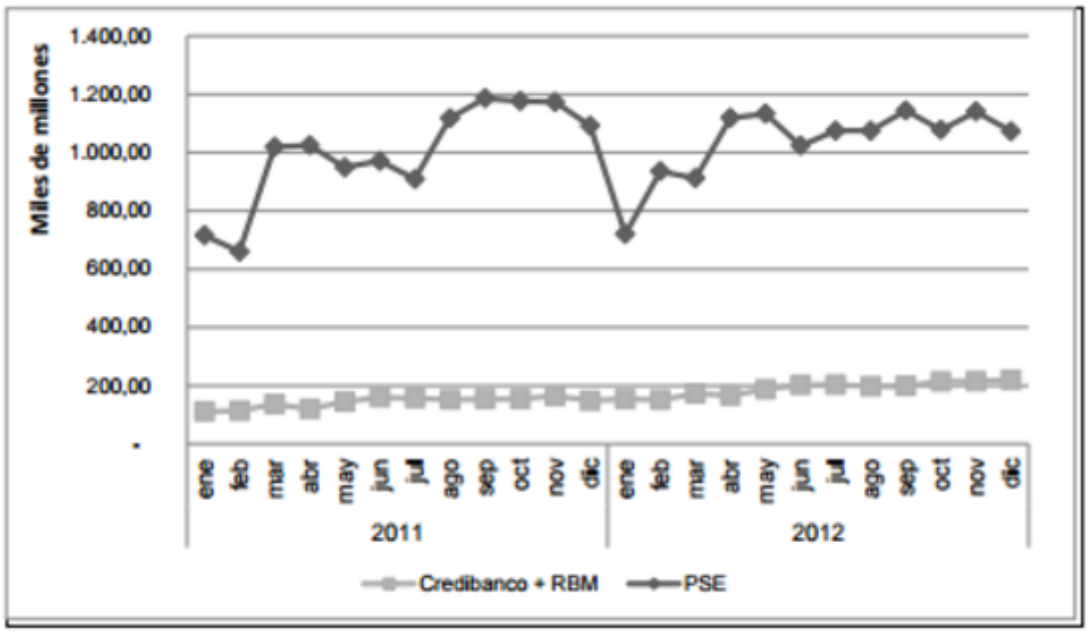
Colombia ha visto un crecimiento significativo en cuanto al número de personas que acceden al internet, con 28 millones de usuarios aproximadamente para el año 2013, lo que corresponde al 60 por ciento de la población. Cifra que representa un incremento significativo al ser comparado con los resultados de dos años atrás (2011), donde el número de usuarios era del 50% de la población. El ingreso a páginas como Facebook es de 17 millones de personas, representando casi el 40% de la población (The Internet Couching, 2015).

4.1.3.2 Pagos realizados a través de internet (e-commerce)

En Colombia existen tres empresas principales dedicadas a prestar el servicio de transferencia de fondos en pagos, PSE de ACH Colombia, utilizada para el pago de las transacciones con tarjeta de débito y REDEBAn y CREDIBANCO utilizadas cuando se realiza la transferencia con tarjeta de crédito (Restrepo y Dovale 2013).

A continuación, se muestra una gráfica realizada por la Superintendencia de Industria y Comercio sobre el monto de los pagos realizados por internet en los años 2011 y 2012.

Gráfica 1. *Pagos realizados por internet 2011-12*



Valor económico de todas las transacciones realizadas a través de Internet durante los años 2011 y 2012.
Fuente: Tomado de SIC, Restrepo y Davole 2013 1

La anterior gráfica, además de mostrarnos los pagos realizados por internet durante el 2011 y el 2012, nos permite evidenciar la acogida que tiene para el primer año. Año en el que la tendencia es algo volátil. Sin embargo, para el 2012 vemos una tendencia donde el sujeto presenta una mayor confianza ante este medio de pago.

4.1.3.4 Crecimiento de visitas por usuario en el sector Retail

El sector retail cada día cobra mayor importancia en el país, con un número de visitas cada vez mayor. Situación que refleja el comportamiento de este sector a nivel internacional, el cual ha sido el que más número de visitas ha aportado con un nivel efectivo de compra (Restrepo y Dovale 2013).

4.1.4 Aspectos Políticos

4.1.4.1 Situación política de Colombia actualmente

Después de casi dos años y medio de haberse iniciado, las negociaciones de paz siguen siendo el objetivo principal en la agenda del gobierno del Presidente Juan Manuel Santos. Pese a que se han alcanzado acuerdos (drogas ilícitas y desarrollo rural), aún quedan dos puntos pendientes que han retrasado considerablemente su final. (Banco Mundial)

4.1.4.2 Legislación actual en el mercado local

"La ley N° 527 define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones". (Sistema de Información Sobre Comercio Exterior, 2015)

"La Convención sobre las Comunicaciones Electrónicas tiene por objeto facilitar la utilización de las comunicaciones electrónicas en el comercio internacional garantizando que los contratos concertados electrónicamente y las comunicaciones intercambiadas por medios electrónicos tengan la misma validez y sean igualmente ejecutables que los contratos y las comunicaciones tradicionales sobre papel". (Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional)

4.2 Descripción del mercado y Tamaño del mercado

4.2.1 Segmento objetivo

4.2.1.i Descripción de Mercado

Se definió como el mercado de *Lo Nuestro* todas aquellas personas que se encuentren en la ciudad de Bogotá que requieran de productos de consumo bajo las categorías de alimentos, aseo, higiene personal, cigarrería, medicamentos no recetados, todos los domésticos básicos. Dentro de este primer acercamiento al mercado, se obtiene que está conformado por un total de aproximadamente 6,7 millones personas. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015)

A su vez y como parte del mercado, hay otros dos agentes que hacen parte de nuestro mercado los cuales son: los tenderos y los Delivers. Se determinó para el agente de los tenderos siendo nuestros clientes, como tiendas de barrio ubicadas en las zonas de la ciudad con estratos 4, 5 y 6 dispuestas a aumentar su rotación de inventarios. De acuerdo a la información proporcionada por el Dane y FENALCO, a 2011 el número de tiendas de barrio es de 1384, con una proporción de número de tiendas por habitante de 1/398.

Tabla 1. *Descripción de mercado según Estrato*

No. De habitantes por tiendas de barrio			
Estrato 4	**Estrato 5**	**Estrato 6**	**Estratos 1-3**
833	331	220	398
Total Estratos 4, 5 y 6		**1384**	

Cantidad de habitantes por cada tienda de barrio según su ubicación geográfica por estratos.
Fuente: Elaboración propia.

De igual forma se define para los Delivers jóvenes, hombres o mujeres, de clase social media-alta entre los 18 y 26 años que están interesados en aumentar sus ingresos económicos y a su vez disponen de una bicicleta como medio de transporte. Para su cuantificación nos basamos en la misma tabla por la que se cuantifica nuestro nicho de clientes.

Tabla 2. *No. de habitantes por localización - 2011*

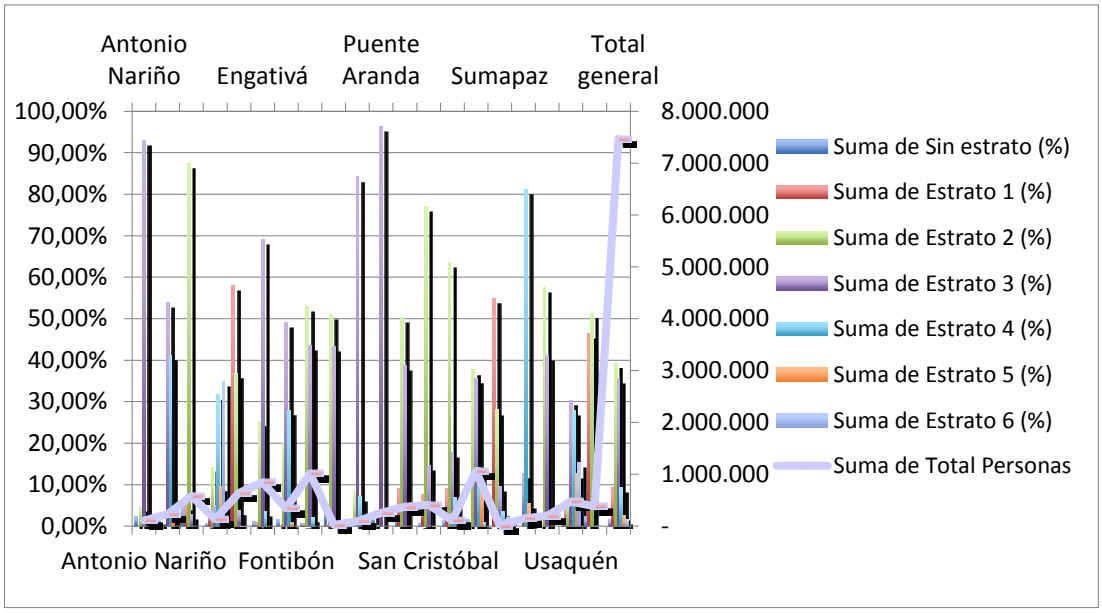
No. De habitantes según su localización			
Localización	**Suma Estrato 4**	**Suma Estrato 5**	**Suma Estrato 6**
Barrios Unidos	96.434	7.642	-
Chapinero	42.379	12.879	46.760
Fontibón	96.793	3.294	-
Suba	152.745	102.468	9.328
Teusaquillo	119.123	8.073	-
Usaquén	132.790	60.766	73.298
Total	**640.264**	**195.122**	**129.440**

Cantidad de habitantes por estrato y según su ubicación geográfica en la ciudad de Bogotá.
Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.ii Descripción de Segmento de Mercado

Una vez definido el mercado general (la población de Bogotá y sus tiendas por estratos), se procede a determinar el segmento para usuarios de mercado enfocado en nuestros "Early adopters", el cual se define como las localidades en las que se encuentra las clases sociales de niveles medio y alto, ya que éstas tienen un mayor acceso a la tecnología (teléfonos inteligentes, internet, otros) para acceder a nuestro sistema propuesto. Basados en los datos del DANE y nuestro propio análisis de la información, se determina que el segmento de mercado objetivo queda definido por las localidades de Usaquén y Chapinero. Ver cuadros a continuación.

Gráfica 2. *Población por Localidades y Estratos 1*



Cantidad de habitantes por estrato y según su ubicación geográfica.
Fuente: Elaboración propia. Datos DANE

Gráfica 3. *Población Usaquén y Chapinero*

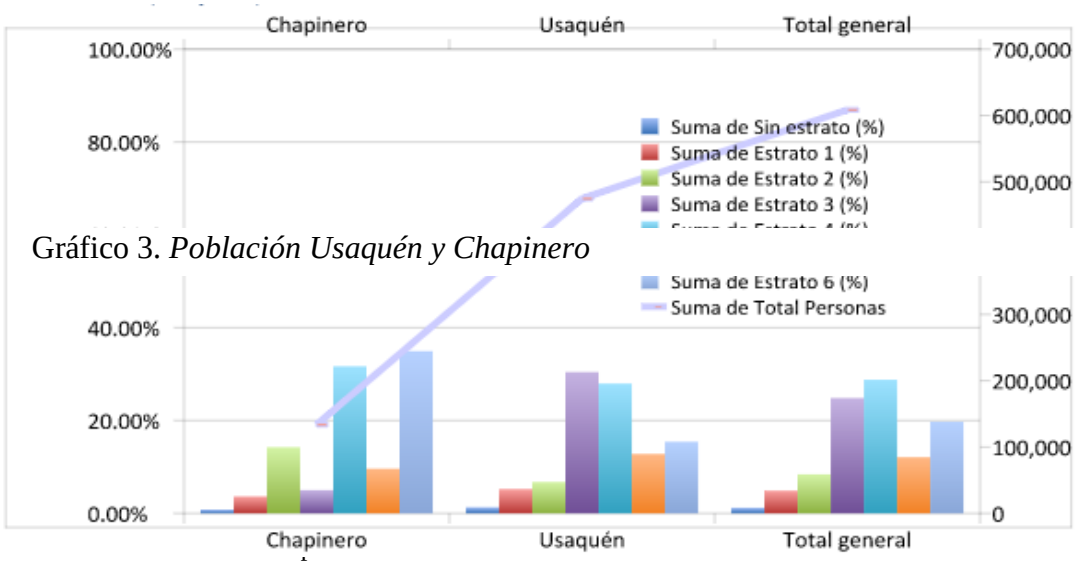


Gráfico 3. *Población Usaquén y Chapinero*

Fuente: Elaboración propia. Datos DANE

Cantidad de habitantes por su ubicación geográfica.
Fuente: Elaboración propia. Datos DANE

4.2.1.iii Descripción de Nicho de Mercado

El nicho de mercado está conformado por personas que son responsables de su propio mercado y tienen como teléfono celular un Smartphone (iOS, Android, Windows) a su vez personas cuyas edades oscilan entre los 18 y 25 años que vivan sin su familia y personas entre 18 y 40 años que viven solos o en pareja.

Este nicho de mercado a su vez busca por facilidad nuevos mecanismos para realizar sus compras. Además de lo anterior, consideramos que las siguientes condiciones caracterizan el impulso al consumo:

- Por una mayor eficiencia en tiempo de espera.
- Por una conciencia ambiental.
- Por apoyo a las pequeñas empresas.
- Por un mejor servicio en términos de calidad.
- Por empatía con el vendedor (Tenederos conocidos).

Se llegó a esta conclusión una vez realizado un estudio específico del mercado. El anexo 1 hace referencia al primer estudio, el cual tomó como muestra un número de a 30 personas al azar situadas en diferentes lugares (Universidades, barrios, parques y centros comerciales).

El anexo 2 hace referencia al segundo estudio, el cual tomó como muestra un número de diez personas al azar situadas en diferentes lugares (Universidades, barrios, parques y centros comerciales).

*Ver anexos 1 y 2.

Cuantitativamente, nuestro nicho nuestro segmento de mercado se compone como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 3. *Población Bancarizada - 2011*

Población Bancarizada (por estrato)			
	Suma Est. 4	**Suma Est. 5**	**Suma Est. 6**
Porcentaje	51,80%	67,50%	67,60%
Total x Estrato	331.657	131.707	87.501
Total Agregado	550.866		

Porcentaje y total de personas bancarizadas según el estrato Socio – Económico al que pertenezcan.
Fuente: Elaboración propia. Datos DANE

4.3 Análisis de la Competencia

Se identificó dos tipos de competencia para Lo Nuestro, la competencia directa y la competencia indirecta. A continuación, se listan las principales características de los integrantes que conforman cada uno de estos dos grupos:

Competencia Directa:

1. Empresas especializadas de domicilio: Se caracterizan por brindar un servició de domicilio sin ser directamente dueñas de los productos transportados, usan su propia red de transportadores que generalmente se mueven a través de motos y bicicletas. Las principales son:

    - Rappi: Empresa que realiza servicios a domicilio a través de una aplicación móvil. Se le reconoce por grandes alianzas estratégicas con marcas como Krispy Cream y Andrés carne de res.
    - Mercadoni: Aplicación móvil que se encarga de realizar mercado por los usuarios. Esta se abastece de grandes superficies y de punto de venta directos.

- Kiwi: Aplicación que se encarga de llevarle al usuario lo que el quiera a lugar donde se encuentre. De acuerdo del bien deseado y la distancia, estos cobran el valor representativo.

2. Empresas con su propio servicio de domicilio: Se caracterizan por tener su propio medio para brindar el servicio a domicilio, generalmente suele usarse dos modalidades, la primera con su propia red de vehículos de transporte y la segunda con una red de vehículos de Transportadores tercerizada, es decir, que los vehículos (motos y bicicletas) son de personas a las que se les paga una cantidad fija de dinero al día a cambio de bridarles su servicio de transporte. Las principales son:
    - Carulla
    - Lulo Domicilios
    - Éxito
    - Kokoriko
    - Pizzahut
    - La Braza Roja
    - Tenederos*

*No consideramos como competencia al Tendero que haga parte de este grupo ya que éste como se definió anteriormente hace parte de nuestros Clientes, al cual se le busca ayudar y unir a través de Lo Nuestro, sin embargo, por motivos de investigación de la competencia se debe identificar que el uso a través del cual brinda el servicio se considere competencia para Lo Nuestro. De igual forma consideramos competencia a Kokoriko, la Brasa Roja y PizzaHut puesto que manejan su propia aplicación para sus domicilios y son una amenaza ante la decisión de uso por parte de usuarios.

Competencia Indirecta:

3. Empresas intermedias de domicilio: Se caracterizan por brindar un servició de información a los Usuarios, se publica toda la información del Cliente a través de un medio determinado (plataforma App) para que el usuario pueda hacer su pedido a través de este. Las principales son:

    - Hellofood,
    - Domiciliosbogotá,
    - Domicilios.com,
    - Tudomicilo,
    - AdomicilioYa.com,
    - Domicilios y Promociones
    - Domicilios Tu Orden Express.

    Ver Tabla 5 del cuadro comparativo a continuación.

Tabla 4. *Cuadro Comparativo de la principal competencia.*

<table>
<tr><th>KIWI</th><th>LO NUESTRO</th></tr>
<tr><td>1. Lleva todo lo que uno se imagine al lugar donde uno quiere

2. Responde todo tipo de preguntas

3. No se enfoca en el medio de transporte, solo en buscar la solución de escases</td><td rowspan="8">Aplicación para Smartphone cuyo objetivo es mejorara la dinámica de mercado entre los "Deliverer", tenderos y clientes. Prestamos el servicio de llevar a domicilio, con medios de transporte ecológicos al consumidor final. Los productos que se exhiben son productos clásicos de tienda suportados por pequeños productores del país, se encontraran productos desde alimenticios hasta de necesidades de primera mano para los clientes. Nuestro valor agregado esencial es la alianza estratégica con los tenderos, la facilidad de obtener ingresos para los "Delivers" de la zona y la responsabilidad social empresarial que tenemos en cuanto al uso exclusivo de bicicleta para realizar el domicilio.</td></tr>
<tr><td>LULO</td></tr>
<tr><td>Aplicación enfocada a realizar mercado por las personas, de los creadores de kiwi.</td></tr>
<tr><td>RAPPI</td></tr>
<tr><td>Aplicación que presta el servicio de domicilios, no cuenta con una alianza estratégica con tenderos y utiliza diferentes medios de transporte para su operación.</td></tr>
<tr><td>MERCADONI</td></tr>
<tr><td>Aplicación que hace mercado por el cliente, usa camiones, motos y carros para realizar las entregas; y realiza el mercado en grandes superficies.</td></tr>
<tr><td>TENDEROS</td></tr>
<tr><td>Sistema de venta en B2C en local, cuenta con sistema de venta directa y por domicilio pedido por teléfono</td></tr>
</table>

Descripción de las principales características identificadas de la competencia directa de Lo Nuestro.
Fuente: Elaboración propia.

4.4 Análisis DOFA

Tabla 5. *Cuadro Resumen DOFA*

Debilidades	**Oportunidades**
Aunque es amplio el uso de los Smartphones, aun no es total y del todo masivo. Es una aplicación que para sus pedidos y óptimo funcionamiento requiere del internet. Nuestra competencia directa ha demostrado un buen rendimiento, creando una bolsa de consumidores leales.	El estado colombiano se encuentra implementando diversas políticas por medio de incentivos para fomentar el desarrollo de aplicaciones móvil, con una iniciativa de Colombia 3.0. Facilidad de aprendizaje a través de la páguna apps.com de la mano con Colombia 3.0. La demanda de nueva tecnología es exigente y se reinventa a diario. El éxito y acogida que han tenido aplicaciones nacionales permite la fomentación de expectativas para el consumidos y es una puerta de entrada - para la prensa.
Fortalezas	**Amenazas**
Interés por parte del equipo por conocer el mercado. Facilidad de acceso y uso de la tecnología. Amplios contactos con gente dedicada al negocio. Descarga gratuita para el usuario. El personal a contratar cuenta ya con una amplia experiencia en el negocio. Interés por parte del equipo por conocer el mercado.	El cliente puede llegar a percibir la plataforma como compleja de usar, puesto que es diferente y no se basa en los mismos patrones de las aplicaciones de la competencia. Con los incentivos que están siendo otorgados por el país, la posibilidad de que surjan nuevos competidores podría llevar a que se reduzcan las barreras de entrada de cierta forma. Con los requisitos de contratación y de alta inversión, las barreras de salida tienden a erosionarse con el tiempo.

Identificación de las principales Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de Lo Nuestro.
Fuente: Elaboración propia.

Debilidades: Como debilidades encontramos que el producto sea accesible solo por Smartphone, su dependencia por el internet y la lealtad que los usuarios tienen a las aplicaciones posteriores a nosotros que ya están ubicadas y posicionadas dentro del mercado. Básicamente son debilidades comunes que son producto del entorno del negocio.

Oportunidades: Como empresa detectamos tres (3) factores como oportunidades para él negocio. El primero es el gobierno que, con la intención de actualizar y volver al país más competitivo en el campo de la tecnología, ofrece a los emprendedores que desean desarrollar una plataforma virtual para Smartphone una serie de herramientas que facilitan su desarrollo. Tomando como ejemplo el desarrollo del MinTIC y sus propuestas de "Apps.co" y Colombia 3.0, evidenciamos su interés por el desarrollo por lo cual es una gran oportunidad para Lo Nuestro. De igual forma nuestro segundo factor de oportunidad es la conciencia ambiental que está en auge social ya que al plantear nuestro proyecto como una propuesta ambiental utilizando medios de transporte eco amigable seguimos la tendencia de las futuras masas consumidoras que en muchas ocasiones están dispuestos a pagar demás por estar apoyando al medio ambiente. Nuestro tercer y último factor de oportunidad es el interés de los tenderos que, ante la evolución tecnológica, buscan nuevos métodos para actualizarse y a su vez buscan volver más rentable su negocio.

Fortalezas: Nuestras fortalezas como empresa recaen en el conocimiento del mercado como fruto de los estudios realizados para el desarrollo del proyecto, la afinidad por la tecnología al ser jóvenes ligados a un contexto “hiperconectado” y tecnológicamente desarrollado, el Networking que tenemos por el medio empresarial y universitario en el que nos desenvolvemos nos da ventaja para la realización de proyecto, la facilidad de acceso por parte del usuario y el interés por parte del cliente, Usuario y Deliverer para mantener la dinámica de mercado.

Amenazas: Por último, nuestras amenazas se identifican por principio por la forma en que el usuario perciba la plataforma en un primer impacto, teniendo en cuenta que este ya está acostumbrado a otra aplicación relativa y por ser la primera vez de uso no tenga el grado de confianza necesario para su optima utilización. La constante entrada de competidores similares gracias a las oportunidades que el gobierno está dando, las altas barreras de salida y la invención a futuro de nuevas políticas que regulen el mercado de forma más severa.

5 ESTRATEGIA DE MERCADEO

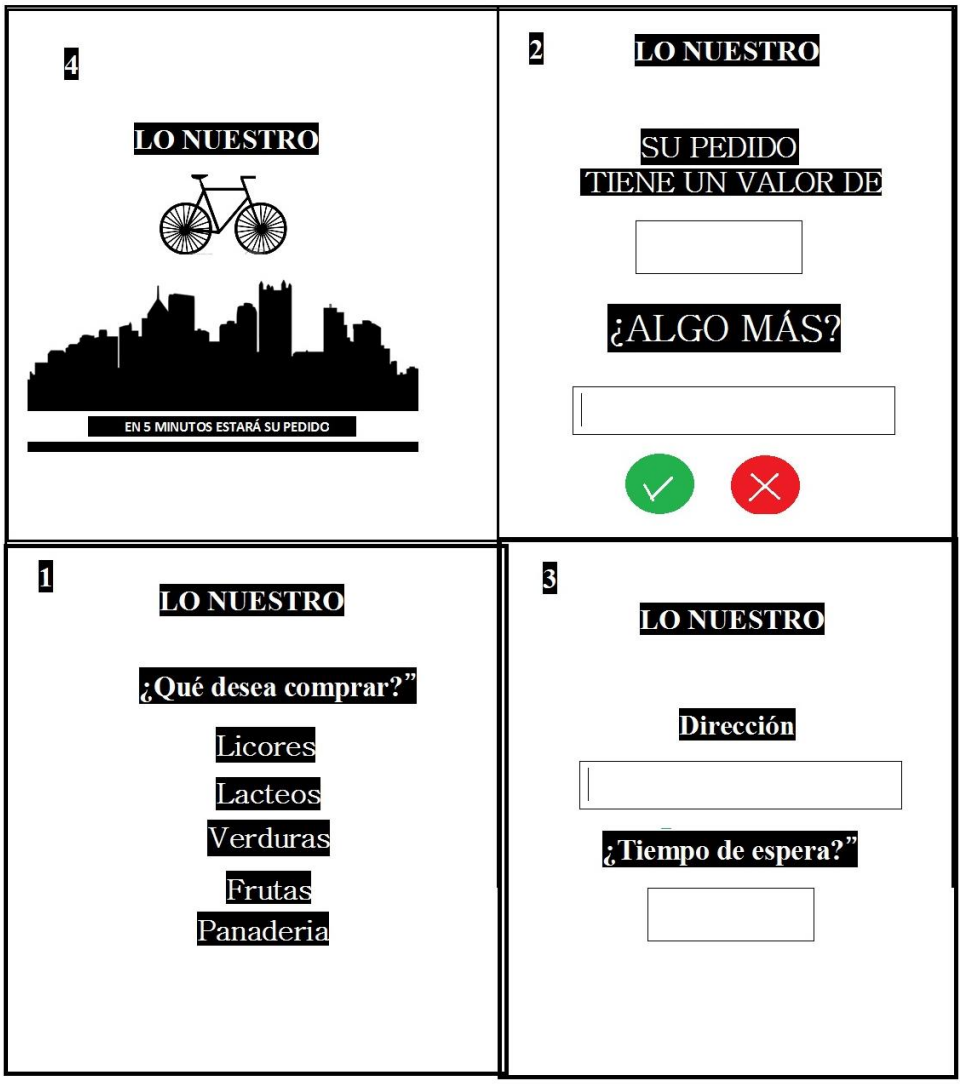
5.1 Mezcla de Mercadeo

5.1.1 Producto

Lo Nuestro cuenta con una plataforma de información inteligente que reúne la información de los Clientes (Productos disponibles con su respetivo precio y cantidad de venta) para exponerla tanto a los Usuarios que están interesados en estos, como a los Delivers, quienes al acceder a nuestra información de mapeo virtual podrán conocer el punto de origen y destino de la mercancía por transportar. Para el uso óptimo de nuestra plataforma, se cuenta con un equipo técnico especializado en capacitar a los Clientes y a los Delivers, mientras que a los primeros se les debe capacitar en cuanto temas relacionados con el manejo del inventarios y exposición de productos, a los segundos se les deberá capacitar en lo relacionado con el trato y servicios con los Usuarios. Estos últimos son escogidos por medio de un proceso de selección que determina aquellos que tiene la capacidad técnica para brindar un servicio de transporte acorde a las políticas de tiempo y calidad de Lo Nuestro).

En la siguiente imagen se presenta la imagen del prototipo de la plataforma donde se muestran los cuatro módulos de pantalla de “Lo Nuestro”

Ilustración 9. *Visualización Prototipo de la plataforma*



Visualización de la imagen Lo Nuestro. Se muestran las facetas gráficas de la aplicación.
Fuente: Elaboración propia.

En esta imagen como "Paper Prototyping" se encuentra visualizado los cuatro módulos de vista por pantalla dentro de la aplicación. En la primera el cliente tendrá la opción de escoger por precio y necesidad el bien que desea obtener. Acto seguido aparece el segundo módulo, donde encontrara el valor total de lo escogido y un espacio extra en caso de que se le haya olvidado pedir aldo. Una vez acepta el pedido mediante el señalamiento del botón verde se direcciona al usuario a al módulo donde se incluye la dirección de lugar y de acuerdo a esto determinara el

tiempo en que llega. Por último, aparece el modulo final, donde se genera una imagen de procesamiento del producto y el tiempo de espera.

El desarrollo del prototipo se ejecutó mediante programas básicos de edición de imagen y la aplicación “POP App” para incluir simular su desarrollo.

Ilustración 10. *Capturas de pantalla de imagen sobre la aplicación POP*

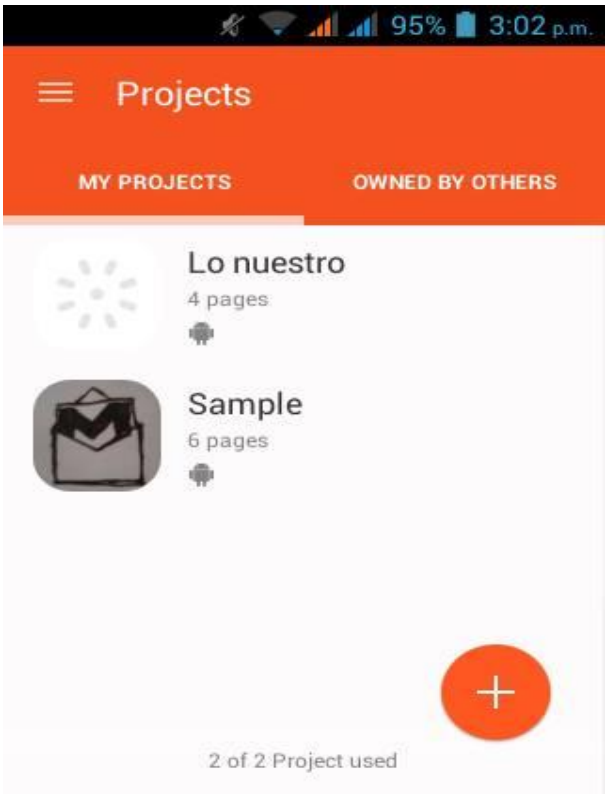


Ilustración de la aplicación Lo Nuestro en Smartphones.
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 11. *Capturas de pantalla de imagen sobre la aplicación POP*

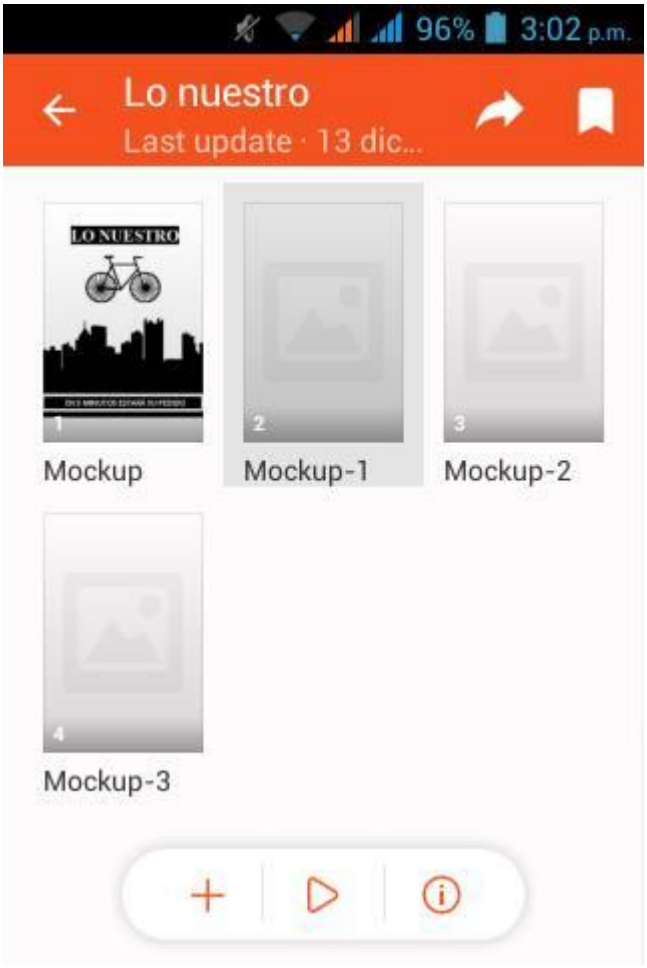


Ilustración gráfica de la aplicación Lo Nuestro en Smartphones.
Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Precio

La estrategia principal de lo Nuestro es generar una dinámica de comercio favorable para cada una de las partes involucradas a través de un mecanismo de precios que refleje únicamente lo que el mercado esté dispuesto a demandar y ofrecer. De esta forma, el precio depende tanto del

Usuario, el cual decide entre pagar un precio más alto a cambio de obtener su orden más rápido o viceversa, así como de la disponibilidad de Delivers, entre mayor oferta de esto el precio del domicilio se reducirá y viceversa. Basados en esto se propone una estrategia Precio-calidad

El precio del domicilio de Lo Nuestro estará definido como un porcentaje del costo total de los productos pedido por el Usuario. Se tasarán dependiendo de un nivel de rangos descritos a continuación:

Tabla 6. *Porcentaje de Comisión según rango de precios*

Rango de Precios	**Porcentaje de Comisión**
Pedidos con un valor hasta de COP10,000	10%
Pedidos con un valor entre COP10,001 y COP20,000.	8%
Pedidos con un valor entre COP20,001 y COP40,000.	6%
Pedidos con un valor entre COP40,001 y COP80,000.	5%
Pedidso con un valor de COP80,000 en adelante.	4%

Costo de los domicilios expresado en porcentaje, según su rango de precio.
Fuente: Elaboración propia.

Para que se pueda cumplir nuestra estrategia, las tarifas de nuestro servicio deben ser lo más competitivas posible, diferenciándonos de un agente intermediario que acaba inflando el precio final, es por ello que una vez analizado los precios del mercado actualmente, se toma la decisión de que dicha comisión sea variable, de modo que impacte positivamente en los Usuarios y los Delivers. Adicionalmente a esta tarifa básica, se cobrará una tarifa mínima para que haya una oferta permanente de Delivers dispuestos a transportar la mercancía y a un tiempo determinado, la cual dependerá de las condiciones de demanda (distancia y tiempo requerido) más otro tipo de variables que se den al momento de realizar la transacción (condiciones climáticas y cantidad de oferta). Estas tarifas adicionales serán reflejadas en el costo del domicilio para que el Usuario elija entre costo y tiempo de su pedido.

5.1.3 Distribución.

La distribución de la aplicación direccionada al usuario, cliente y Delivers se realizará por medio de la plataforma Play Store para sistemas operativos de Android; a través de Appstore para los sistemas operativo de iOS; y a través de Microsoft para sistemas operativos de Windows Phone. Lo Nuestro se exhibirá de forma gratuita dentro de estas plataformas con la finalidad de que esté al alcance de la mano de los segmentos. Su uso para el caso del cliente y Deliverer se verá condicionado por una capacitación y registro para mantener estándares de calidad que reflejen los valores de la marca y empresa.

5.1.4 Comunicación

La comunicación de nuestra plataforma con dirección a los usuarios y Delivers se llevará a cabo inicialmente por medio de redes sociales que incentiven a comprar por esa plataforma y a su vez incentive a reclutar personal que se adapte a nuestras condiciones y dispuesto a a realizar pedidos.

La comunicación para los clientes, por principio se realizará por medio de publicidad utilizando estrategias de Atl (Abovethe line). Se pautará en medios masivos como periódicos, redes sociales (Facebook, YouTube, Instagram) y Twitter, correo físico directo, promoción directa y páginas de internet de alta concurrencia como periódicos online.

5.2 Presupuesto de mercadeo

Tabla 7. *Presupuesto de Mercadeo*

CONCEPTO	VALOR MENSUAL (Pesos)	COMPOSICIÓN Y DURACIÓN
Redes sociales	4.250.000	COP3.250.000 Facebook COP1.000.000 YouTube Duración: Permanente
Diseño de piezas publicitarias	3.000.000	Duración: Permanente
Community Manager	2.000.000	Permanente
Promotores	21.000.000	20 promotores a COP35.000 al día por los primeros 2 años del proyecto
Diseño e impresión de volantes	20.000.000	100 mil volantes a COP200, solo al principio del proyecto.
Capacitación de repartidores y tenderos	4.000.000	Permanente

Presupuesto de mercadeo según el grupo de estrategia a llevar a cabo.
Fuente: Elaboración propia.

5.3 Objetivos comerciales

Para que el modelo de Lo Nuestro sea viable, se debe tener una cantidad suficiente de Usuarios, Delivers y Clientes dispuestos a usar la plataforma, ya que estos son el pilar de funcionamiento. Para que esto se cumpla, nuestro principal objetivo comercial es el de ganar una participación de mercado importante de forma rápida y consistente. Por un lado, se debe ganar participación en cuanto a los Usuarios, para esto nuestra política es la de ofrecer excelencia en el servicio, generando una fidelización del cliente y así mismo traducirse en una voz a voz rápido y efectivo. Adicional a esto, se buscará mercado por medio de estrategias agresivas como la publicidad en redes sociales, la presencia en eventos que cubran a nuestro nicho de segmento objetivo y la promoción personalizada.

Por otro lado, buscamos ganar confianza en los tenderos de cada zona demostrando calidad y efectividad en nuestro servicio, el cual apoya su canal de ventas

Por último, nuestro objetivo comercial también estará enfocado en los Delivers, por medio del mismo canal de promoción aplicado a los Usuarios e informándolos acerca de los beneficios económicos que les permite el proyecto.

A raíz de esto esperamos un alto uso de la aplicación puesto que el uso de tres componentes como variable dentro del sistema (Usuario, Cliente y Deliver) mantiene una dinámica activa dentro del mercado. A un plazo de seis meses buscamos estar posicionados con una porción de mercado relativa a la que Lulo, Kiwi, Mercadini y Rappi tienen, con unas tasas de crecimiento alrededor del 30-50 por ciento mensuales.

5.4 Estimativos de ventas

Se estima un crecimiento sostenido de 1.500 usuarios al mes hasta alcanzar el 13,34% del nicho de mercado. Una vez alcanzado, se estima un crecimiento atado al ritmo del crecimiento de la población estimado por el DANE (1,3% al año). Adicionalmente, se presupuesta un consumo promedio por usuario de $8.000 mensualmente, lo cual equivaldría a pedidos de mercancía por valores de $80.000 (tarifa del 10% sobre valor de mercancía).

Tabla 8. *Proyección de Ventas*

Proyección de ventas mensuales hasta el año 2021.

(COP miles)	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Enero		96.000	240.000	384.000	528.000	592.446
Febrero		108.000	252.000	396.000	540.000	593.085
Marzo		120.000	264.000	408.000	552.000	593.725
Abril		132.000	276.000	420.000	564.000	594.363
Mayo		144.000	288.000	432.000	576.000	595.003
Junio	12.000	156.000	300.000	444.000	588.000	595.644
Julio	24.000	168.000	312.000	456.000	588.633	596.285
Agosto	36.000	180.000	324.000	468.000	589.267	596.927
Septiembre	48.000	192.000	336.000	480.000	589.901	597.570
Octubre	60.000	204.000	348.000	482.000	590.537	598.214
Noviembre	72.000	216.000	360.000	504.000	591.173	598.858
Diciembre	84.000	228.000	372.000	516.000	591.809	599.503
Total General	**336.000**	**1.944.000**	**3.672.000**	**5.390.000**	**6.889.320**	**7.151.623**

Proyección de ventas del proyecto durante los primeros cinco años.
Fuente: Elaboración propia.

6. ESTRATEGIA OPERATIVA

6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios

"Lo Nuestro" cuenta con dos servicios que se ofrecen respectivamente a consumidores finales y a la red de tenderos que ofrecen sus productos a través de nuestra plataforma.

1. **Servicio de domicilio:** Es el servicio principal de la compañía y consiste básicamente en la entrega de mercancía que los usuarios soliciten a través de la plataforma digital (medio de exhibición, logística de transporte para su posterior recepción de pedidos).

"Lo Nuestro" se apoyará por medio de un software de geolocalización en ubicar tanto las tiendas de barrio más cercanas, como la red de repartidores en bicicleta que se encuentren más próximas al lugar de destino, entregando los productos solicitados por el usuario bajo las condiciones que éste haya acordado dentro de la plataforma, principalmente puede escoger entre recibir su pedido con un mayor tiempo de espera pero pagando un costo más bajo de comisión, o al contrario, recibir su pedido a un menor tiempo de espera a cambio de pagar un costo de comisión más alto.

Como parte de la estrategia de operación, "Lo Nuestro" operará bajo una política de cero dineros en efectivo a lo largo de toda la cadena de distribución con el ánimo de tener control total del recaudo. Esto se logrará a través de acuerdos de pago vencidos (quincenales y mensuales según lo acordado) con las tiendas de barrio, directamente manejado por la empresa a través de entidades financieras, por el extremo izquierdo de la cadena, y un sistema de pagos electrónico con tarjetas débito y crédito para usuarios, por el extremo derecho.

Adicionalmente, alineados con las necesidades observadas en las encuestas y entrevistas, Lo Nuestro ofrecerá 15 minutos como promesa de entrega. A su vez y sin dejar de lado unas

de las principales características diferenciadoras del proyecto, la flexibilidad en la entrega, Lo Nuestro permitirá al usuario planear anticipadamente la entrega de los pedidos.

6.2 Localización y Tamaño de la empresa

Inicialmente, luego de lo estudios de mercadeo realizados y las proyecciones arrojadas por estos, se planea que "Lo Nuestro" inicie su operación en la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Usaquén, con un plan de expansión gradual a localidades como Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo, Engativá y por último Suba, en un plazo de un año. En un plazo de 5 años, "Lo Nuestro" pretende estar presente en los mercados de las principales ciudades del país como Medellín, Cali y Barranquilla.

6.3 Procesos

ACTIVIDAD PRINCIPAL: DOMICILIOS

- **Comunicación:** Serán las estrategias de comunicación entendidas como campañas publicitarias con el objetivo de dar a conocer el servicio, inducir a usuarios potenciales a efectivamente utilizar nuestro servicio. Se harán campañas a través de YouTube, Redes Sociales y vallas publicitarias. Las dos primeras por su potencial, flexibilidad en la segmentación del público objetivo y el costo/beneficio, y la segunda por su gran alcance.
- **Exhibición:** Consiste en exponer los productos de las tiendas a través de la plataforma digital con el objetivo de que los usuarios radiquen sus pedidos.
- **Recepción de pedidos:** Una vez se radiquen los pedidos, automáticamente la plataforma re direcciona la orden al ciclo-repartidor que se encuentre más cerca de la zona y éste se encargará de recolectar los productos y transportarlos a su destino en un plazo inferior a

15 minutos, si el usuario ha seleccionado la opción de entrega inmediata, o en la hora pactada si el usuario ha escogido esta opción.

- **Distribución:** El ciclo-repartidor transporta la mercancía hasta su destino en el plazo pactado.
- **Calificación y retroalimentación:** Una vez entregado el pedido, los usuarios tendrán la posibilidad de calificar y comentar el servicio bajo dos criterios: oportunidad de la entrega y atención en el servicio. Esto constituirá la base del proceso de mejoramiento continuo que se implementará desde que la compañía inicie operaciones.

ACTIVIDAD SECUNDARIA: PUBLICIDAD

- **Comunicación y venta:** Distinto a la campaña principal de comunicación, se asignará este único proceso físico a un agente comercial que tendrá en sus funciones vender a empresas la opción de promocionar sus productos a través de la plataforma. Este proceso empezará a partir del 5 año de operación, cuando la compañía tenga mayor reputación en el entorno industrial.
- **Promoción:** La plataforma automáticamente recomendará los productos promocionados bajo criterios como la complementariedad y sostenibilidad entre productos y patrones de comportamiento de compra identificados en los usuarios. Adicionalmente, la plataforma enviará correos electrónicos a los usuarios promocionando marcas periódicamente.

6.4 Distribución de la Planta

Al ser una empresa de servicios, los requerimientos de maquinaria y equipos serán mínimos. Se necesitará equipos de cómputo para las áreas principales y de apoyo de la organización: computadores para el área financiera, recursos humanos, mercadeo, operaciones y servicio al cliente.

6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos

Se implementará un programa de mejoramiento continuo basado en las opiniones dadas por los mismos usuarios de la plataforma en el proceso de calificación y retroalimentación.

7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

7.1 Estructura organizacional

7.1.1 Áreas Funcionales.

Las principales áreas de Lo Nuestro se describen a continuación:

I. Departamento Operativo (Técnico). Este departamento se encarga del desarrollo, diseño y operación de toda la estructura tecnológica del proyecto. Es el encargado de que la aplicación brinde niveles óptimos de servicio y calidad. También se encuentra los especialistas e capacitación para que se dé un uso adecuado de la plataforma por parte de los Clientes y Delivers. Se tomó la decisión de tercerizar este departamento a la empresa AUXO, la cual se especializa en el desarrollo de software para todo tipo de tecnología (aplicaciones, páginas web y programas para la visualización de datos) y en la que uno de nuestro miembro de equipo es dueño.

II. Departamento Administrativo. Este departamento se encarga de todas las tareas relacionadas con la funcionalidad y operación de la oficina. Dentro de esta área está la funcione de manejar los temas tan importantes como la contaduría. Seguridad, Gestión de Nómina y Recursos Humanos.

III. Departamento Comercial (Mercadeo y Ventas). Este departamento está encargado de la promoción, publicidad, eventos; consecución de clientes; pronóstico de ventas; análisis de mercado e investigación de tendencias; networking y manejo de las relaciones con los Clientes, Delivers y Usuarios.

IV. Departamento de Finanzas. Este departamento estará enfocado en la consecución de los recursos necesarios para el capital y operación del proyecto (CAPEX y OPEX). Encargados de la gestión de indicadores financieros y de las relaciones con los inversionistas y acreedores.

7.1.2 Criterios de Organización

Nuestros criterios de organización radican en la contratación de un personal calificado para llevar a cabo un servicio de alta calidad que nos permita sobresalir como una empresa eficiente. De igual forma nos concentramos en cubrir los aspectos más específicos por área con la finalidad de llevar un orden adecuado para supervisar el óptimo funcionamiento dinámico entre los clientes, los usuarios y los Delivers.

De igual forma buscamos tenderos comprometidos con el proceso y abiertos al cambio ante la inclusión tecnológica en sus métodos de venta.

Es importante resaltar nuestros criterios son un reflejo de nuestros valores como empresa, la visión y la misión de la misma.

7.1.3 Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos

A continuación, se presenta el organigrama de *Lo Nuestro*, en el cual se describen las principales áreas de funcionamiento para este tipo de negocio. El objetivo de presentar este organigrama con las principales áreas funcionales es el de poder describir de forma resumida las actividades claves que deben llevarse a cabo por cada uno de los integrantes del equipo para el funcionamiento deseado del proyecto.

- Gerente general y estratégico – Rodrigo Galindo.

  Tiene a cargo la dirección y planeación estratégica del proyecto, adicional a esto se encargará de administrar todos los procesos generales para la funcionalidad y operación diaria de *Lo Nuestro.*

  Perfil del profesional: Experiencia en gestión y dirección a través de la empresa Huevos la Dominga, en la cual ha desempeñado cargos comerciales y directivos.

- Gerente Comercial y de Mercadeo - Juan Carlos Martínez.

  Tiene a cargo las funciones de vender y promover el servicio de *Lo Nuestro,* estar en contacto directo con los medios de publicidad para desarrollar campañas de alto impacto que permitan lograr los objetivos de crecimiento comercial propuestos.

  Perfil del profesional: Experiencia en la promoción y organización de eventos musicales a través de La Zurda, en la cual se ha desempeñado como el principal promotor y administrador de relaciones de este movimiento alternativo en Colombia.

- Gerente Financiero - Francesco Randazzo.

  Tiene a cargo la función de conseguir y administrar los recursos necesarios para la inversión y operación del proyecto. Además, deberá estar en contacto directo con los inversionistas, acreedores y todas aquellas personas relacionadas con el aporte de recursos pare la empresa.

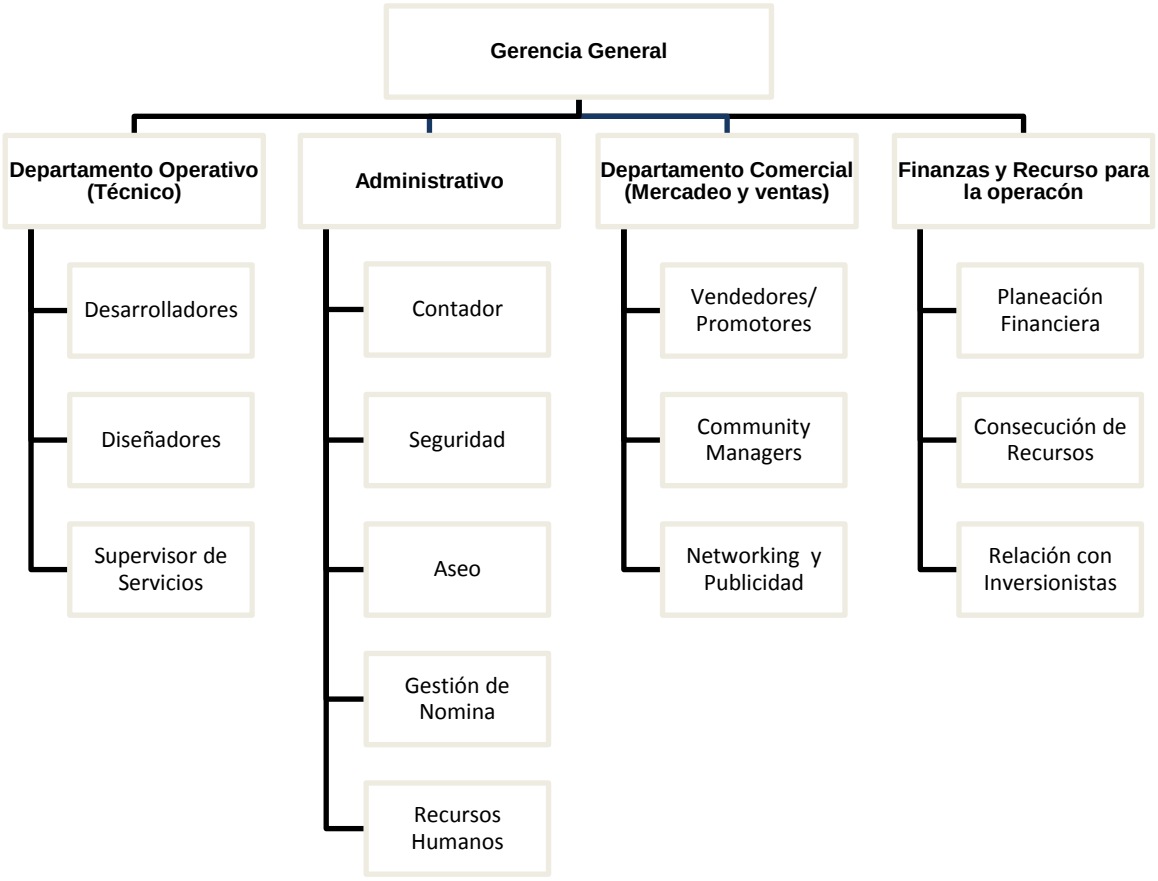
  Perfil del profesional: Experiencia en la estructuración de proyectos de inversión a través de la banca de inversión Capitalcorp S.A.S., en la cual ha trabajado como analista financiero.

- Gerente de Operaciones - Federico Anzola.

  Tiene a cargo la tarea de administrar y gestionar las relaciones con la empresa AUXO, encargada del diseño, desarrollo y operación del software de Lo Nuestro. Adicional a esto debe estar enfocado todos los temas relacionados con la calidad, instalación, capacitación de tecnología y mantenimiento.

  Perfil del profesional: Experiencia en el desarrollo y comercialización de software para diversos fines a través de la empresa AUXO, en la cual ha trabajado como gerente general.

Gráfica 4. *Organigrama Organizacional*



Organigrama organizacional de Lo Nuestro.
Fuente: Elaboración propia.

7.2 Estructura de personal

7.2.1 Política salarial

Lo Nuestro tiene como política salarial que la retribución al trabajo esté definida por la calidad y los resultados del mismo. Por ello se decidió que cada uno de los socios tenga un porcentaje equivalente al 30 por ciento del Equity de la empresa. De esta forma queda un 10 por ciento restante que será entregado a la empresa AUXO a cambio del desarrollo, operación y mantenimiento del software necesario para el proyecto, con el fin de que se cree una relación de interés a largo plazo con *Lo Nuestro* envés de un servicio tercerizado por un tiempo determinado. De esta forma AUXO al tener un porcentaje de participación en la empresa, compartirá nuestro objetivo, misión y visión.

En cuanto a los trabajadores que se necesitan para llevar a cabo el proyecto, se decidió que para tener una estructura optima de costos, estos deben ser tercerizados y contratados por servicios temporales. Es el caso de la contadora, a la cual se le pagará por la revisión y auditoría de los estados financieros pertinentes; al abogado, al cual se le retribuirá por los servicios de consultoría legal; y las áreas como la de vigilancia, pagada a través de empresas especializadas que “arrienden” este servicio. De esta forma, el costo de nómina durante los primeros tres años estará compuesto por el personal que integra la empresa como socio, es decir, los cuatro cargos descritos anteriormente. Se decidió que su pago va a ser de un básico equivalente al salario mínimo mensual legal vigente a la fecha más comisiones por logros bimensuales, con motivo de cumplir con la política salarial recién mencionada.

7.2.2 Política de contratación

Como se mencionó en el numeral anterior, la política de contratación se enfocará en dos pilares, el primero en la búsqueda de un personal con excelentes aptitudes y habilidades y así mismo con valores relacionadas a los de *Lo Nuestro*, que se interese en que el trabajo realizado en la empresa tenga un impacto en la microempresa Colombiana apoyando tanto a los tenderos, como también a los consumidores y transportadores, y segundo los contratos se desarrollarán bajo la modalidad de contratos por servicios temporales durante los primeros años con el fin de tener una estructura de costos adecuada.

8. PLAN ECONÓMICO

8.1 Plan de inversiones

8.1.1 Presupuesto de Inversión Fija y Presupuesto de Capital de Trabajo

Se realizó un modelo financiero, en el que se proyecta las ventas, nómina, gastos y costos, flujo de caja, estado de pérdidas y ganancias para Lo Nuestro. Ver el Anexo Número 3.

En base a este estudio, a continuación, se describen los totales de cada rubro que conforman el plan de presupuesto de Inversión Fija del proyecto:

Tabla 9. *Inversión en Capital Fijo*

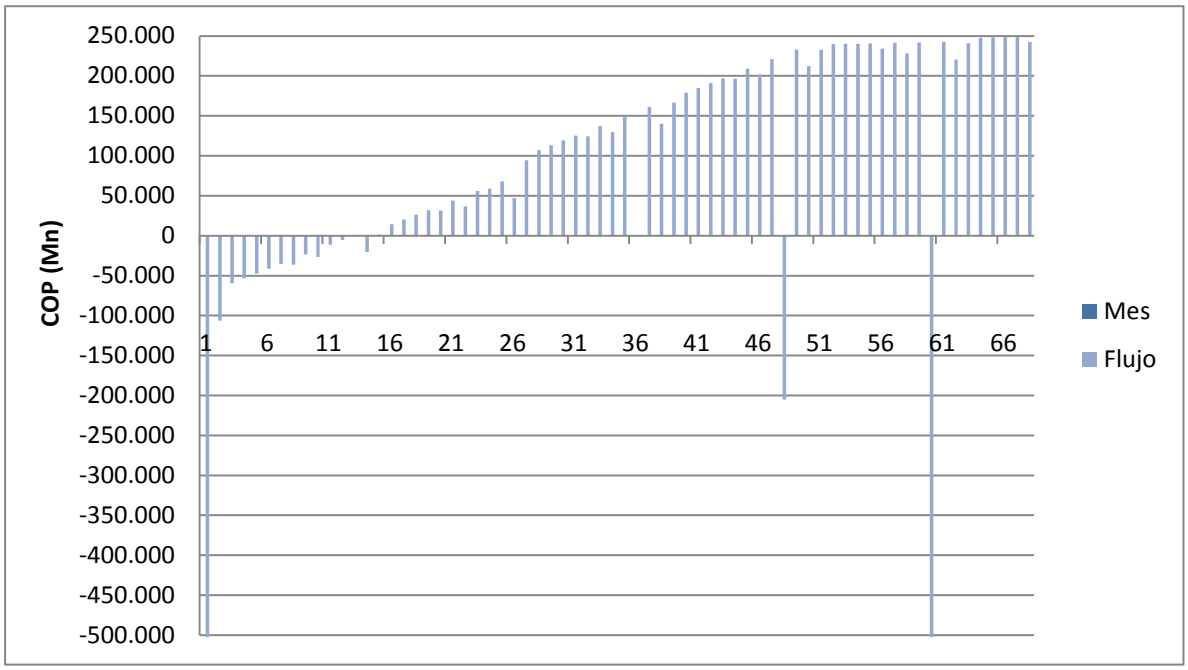
Inversión desarrollo de Software	COP75.000.000,00
Computadores	COP 8.000.000
Muebles y enseres	COP 3.760.000
Capital de trabajo	COP 466.500.000
Gran Total Gastos y Costos Fijos	COP **553'260.001**

Inversión Capital Fijo. Monto requerido para los activos fijos de operación.
Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, se tiene que se requiere de COP553'260.001 pesos de inversión fija para el desarrollo del proyecto a lo largo de los primeros 15 meses. Se entiende por fija, debido a que estos costos no incurren en una variación independientemente del volumen de crecimiento del proyecto.

En el siguiente cuadro se muestra un resumen del Flujo de Caja arrojado por este modelo, mostrando los rubros más importantes para determinar el capital de trabajo requerido en el proyecto.

Gráfica 5. *Flujo de Caja del Proyecto*



Flujo Caja mensual proyectado de Lo Nuestro.
Fuente: Elaboración propia.

8.1.2 Presupuesto de Capital de Trabajo

De esta forma, el capital de trabajo requerido para financiar la operación durante los primeros 15 meses de flujo de caja negativo sería de COP466.500.000 para financiar el plan de inversiones que requiere el proyecto. Es de tener en cuenta, que el modelo de negocio necesita un fuerte posicionamiento de mercado, por ello el nivel de inversión en estos primeros años es elevado.

8.2 Estructura de costos

8.2.1 Estructura de los costos empresariales (costo y gastos fijos)

Gastos operacionales de Administración: COP32’929.781,00. Están compuestos por 3 gerentes (general, financiero y mercadeo) con sueldos básicos de COP3.000.000 mensuales. Adicionalmente, una persona encargada de la tesorería, liquidar nómina y pago a terceros.

A su vez, se incluyen gastos de arrendamiento, servicios contables, legales, aseo, agua, telefonía, entre otros*.

*Ver libro de Excel

8.2.2 Presupuestos de costos operacionales (costos y gastos fijos)

Gastos operacionales de Ventas (descontando variables): COP48’119.810,70. En este ámbito se incluyen gastos por conceptos de publicidad y mercadeo, gastos de capacitación, mantenimiento de la plataforma digital y una nómica conformada por un comercial y un agente de servicio al cliente con salarios de COP1.500.000 y COP1.200.000 respectivamente.

8.2.3 Estructura de costos unitarios

Los costos unitarios varían dependiendo de la etapa del proyecto que se estudie debido al importante peso de los costos fijos. Sin embargo, descomponiendo el costo unitario total en costo

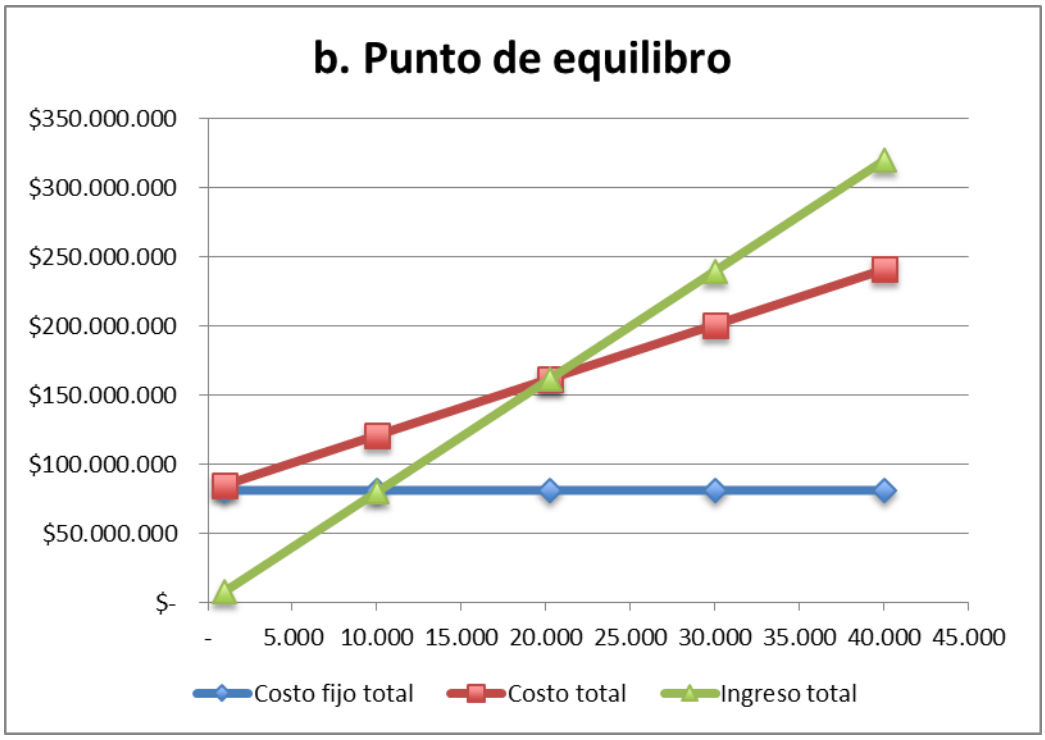
fijo y costo variable, el costo unitario variable equivale al 50% de la comisión sobre ventas (COP8.000 x 50%) y el costo fijo unitario tiende a ser COP762,64 para lo cual, al cabo de 5 años el costo unitario es de COP4.762,64 por usuario atendido al mes.

8.2.4 Determinación del Margen de Contribución

El único costo variable es el determinado por las comisiones a los repartidores, el cual equivale al 50% del valor de la venta. Por lo cual el margen de contribución es el 50% restante.

8.3 Determinación del Punto de equilibrio

Gráfica 6. *Punto de Equilibrio de lo Nuestro*



Montos de ingreso requerido para alcanzar el punto de no pérdidas (Equilibrio).
Fuente: Elaboración propia.

El punto de equilibrio sería de 20.262 entregas por valor promedio al mes de COP8.000 con un costo fijo de COP81.049.591 y un margen de contribución del 50%.

9. PLAN FINANCIERO

9.1 Los Estados Financieros

9.1.1 Estado de Resultados

Tabla 10. *Estado de Resultados Lo Nuestro*

(COP miles)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
(+) INGRESO OPERACIONAL	336.000	1.944.000	3.672.000	5.400.000	6.889.322	7.151.625
(-) COSTO DE VENTAS	0	0	0	0	0	0
(=) UTILIDAD BRUTA	**336.000**	**1.944.000**	**3.672.000**	**5.400.000**	**6.889.322**	**7.151.625**
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	220.970	391.657	395.157	395.157	395.157	395.157
(-) GASTO DE VENTAS	494.808	1.487.200	2.226.150	2.964.150	3.708.811	3.839.963
(-) DEPRECIACIÓN	10.122	17.352	17.352	17.352	17.352	8.676
(-) UTILIDAD OPERACIONAL	**-389.900**	**47.790**	**1.033.340**	**2.023.340**	**2.768.001**	**2.907.829**
(-) GASTOS FINANCIEROS	0	10.184	16.985	11.952	6.214	708
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**-389.900**	**37.607**	**1.016.356**	**2.011.389**	**2.761.788**	**2.907.121**
(-) IMPUESTO DE RENTA	0	0	63.522	251.424	517.835	726.780
(-) IMPUESTO CREE	0	3.385	91.472	181.025	248.561	261.641
(=) UTILIDAD NETA	**-389.900**	**34.222**	**861.361**	**1.578.940**	**1.995.392**	**1.918.700**

Montos de Estados de Resultados proyectados de Lo Nuestro para los primeros cinco años de operación.
Fuente: Elaboración propia.

Dentro del plan financiero proyectado de Lo Nuestro, se tiene contemplado entrar en pérdidas durante el primer año, hasta por un valor de COP389 mn. Este resultado sin embargo se recuperaría con la ganancia proyectada por la operación de la empresa para los siguientes años, específicamente con los resultados de 2017 y 2018. Al quinto año, gracias a un Ingreso operacional de COP7.15 mil mn, los cuales provienen de una consolidación de mercado tras inversiones agresivas en posicionamiento y desarrollo tecnológico, las ganancias alcanzarían los COP1.9 mil mn.

9.2 Análisis de rentabilidad económica de la inversión

9.2.1 Valor presente neto (VPN), Tasa Interna de Retorno y Periodo de recuperación de la inversión

Tabla 11. *VPN, TIR y Período de Recuperación*

EVALUACIÓN DEL PROYECTO		RIESGO Y COSTO DE CAPITAL (WACC)	
Interés esperado (E.A.)	12,89%	Beta desapalancada	1,39
(M.V)	1,02%	Beta apalancada	1,622
Valor Presente Neto (Mn)	**3.632**	Renta fija	2,23%
Valor presente de la inversión (Mn)	553	Renta variable	5,06%
Valor presente de los ingresos (Mn)	4.185		
TIR	78,80%	Devaluación esperada	5,68%
	4,96%	Inflación (COP)	5,89%
Beneficio/Costo	8	Inflación (USD)	0,20%
Tiempo de recuperación	33	meses	
	18	días	

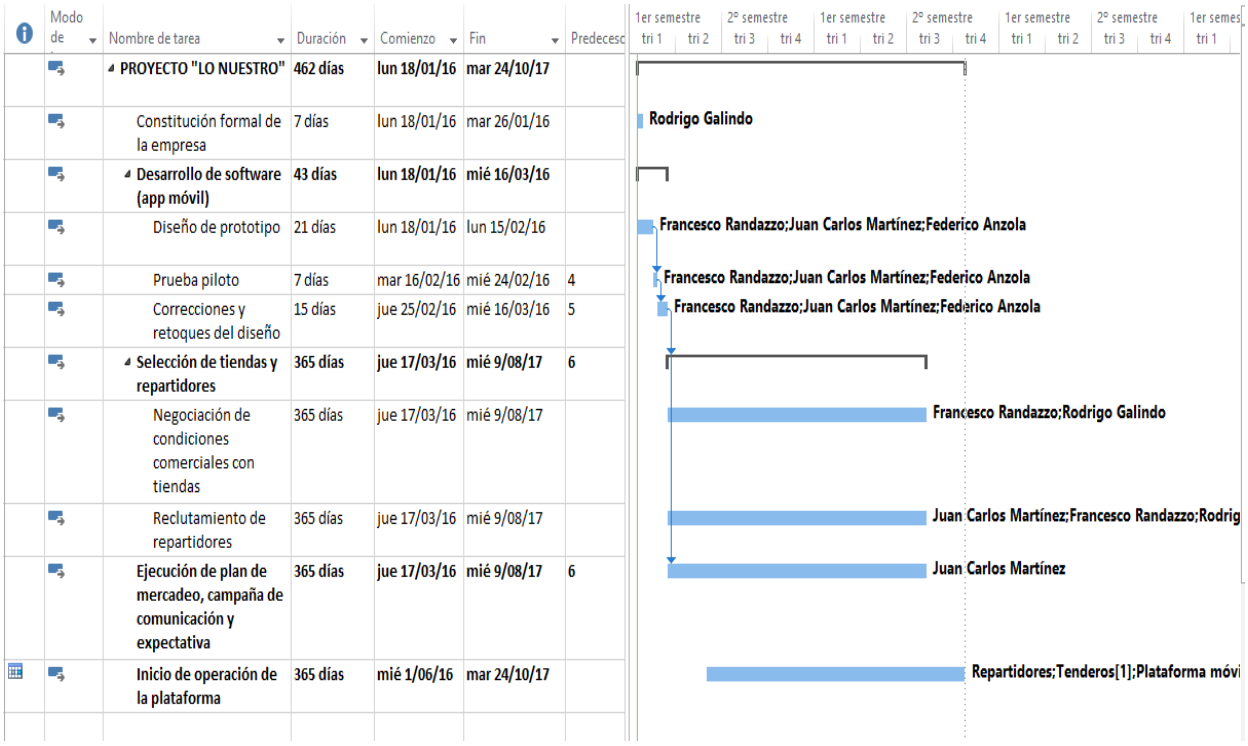
Valor presente Neto, Tasa interna de Retorno y Tiempo de recuperación del Capital del proyecto Lo Nuestro.
Fuente: Elaboración propia.

9.3 Distribución de las Utilidades

Una vez el proyecto llegue a su completa recuperación se planea repartir el 40% de las utilidades entre los 5 socios, distribuyendo por porcentaje de participación en la sociedad. El 60% restante se planea reinvertir con el objetivo de abrir nuevos mercados en las principales ciudades del país.

10. CRONOGRAMA Y FLUJO DE ACTIVIDADES PRE-OPERATIVAS

Ilustración 12. *Cronograma de Actividades*



Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesc
	PROYECTO "LO NUESTRO"	**462 días**	**lun 18/01/16**	**mar 24/10/17**	
	Constitución formal de la empresa	7 días	lun 18/01/16	mar 26/01/16	
	Desarrollo de software (app móvil)	**43 días**	**lun 18/01/16**	**mié 16/03/16**	
	Diseño de prototipo	21 días	lun 18/01/16	lun 15/02/16	
	Prueba piloto	7 días	mar 16/02/16	mié 24/02/16	4
	Correcciones y retoques del diseño	15 días	jue 25/02/16	mié 16/03/16	5
	Selección de tiendas y repartidores	**365 días**	**jue 17/03/16**	**mié 9/08/17**	**6**
	Negociación de condiciones comerciales con tiendas	365 días	jue 17/03/16	mié 9/08/17	
	Reclutamiento de repartidores	365 días	jue 17/03/16	mié 9/08/17	
	Ejecución de plan de mercadeo, campaña de comunicación y expectativa	**365 días**	**jue 17/03/16**	**mié 9/08/17**	**6**
	Inicio de operación de la plataforma	**365 días**	**mié 1/06/16**	**mar 24/10/17**	

Cronograma de actividades según lo requerido den el plan estratégico de Lo Nuestro
Fuente: Elaboración propia.

11. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

Lo Nuestro se constituirá como una persona Jurídica, entendiéndose ésta según la Cámara de Comercio de Bogotá cómo "…se llama persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer

derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente", (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

Así mismo según la información consultada en la página de la Cámara de Comercio de Bogotá ("CCB") se encontró que los pasos que Lo Nuestro debe seguir para la constitución jurídica son los siguientes:

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
- Formularios disponibles en las sedes de la CCB o a través del este portal virtual de la misma.
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Carátula única empresarial y anexa según corresponda de la Persona Jurídica.
- Formulario registro con otras entidades.

De igual forma, se consultó en el Registro mercantil - Homonimia nacional de la CCB para verificar la existencia de la Razón Social "Lo Nuestro S.A.S.", y no se encontró ningún registro matriculado, lo cual nos permite registrarnos con dicho nombre.

La forma jurídica en la que se formaliza lo Nuestro es bajo el concepto de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Esto debido a que como lo especifica la Cámara de Comercio de Bogotá estará constituida por **cinco (5) accionistas** donde se especifica el nombre la siguiente información:

ACCIONISTA 1
Nombre: Rodrigo Galindo
Documento de Identidad: 1075271902
Domicilio: Calle 127B #19-09

ACCIONISTA 2
Nombre: Francesco Randazzo Rodriguez
Documento de Identidad: 1.020.768.540
Domicilio: Calle 145 #7F – 09

ACCIONISTA 3

Nombre: Juan Carlos Martinez Restrepo

Documento de Identidad: 1.020.760.768

Domicilio: Kr 23 # 87 - 77ACCIONISTA 4

ACCIONISTA 4

Nombre: Federico Anzola

Documento de Identidad: 1.010.178.186

Domicilio: Calle 141 7B-86

Razón Social: Lo Nuestro Sociedad por Acciones Simplificada

Duración: Indefinida

Actividades principales: Facilitadores de rotación de inventarios direccionada a tenderos

Actividad Comercial: Venta de productos a domicilio

Los beneficios de ser una sociedad por acciones simplificada recaen en principio por la facilidad de su creación puesto que solo requiere el documento privado para iniciar el proceso. De igual forma, ésta no requiere de un revisor fiscal y cuenta con la posibilidad de estar constituida tanto por personas jurídicas como naturales. Dentro de sus facilidades se encuentra la facilidad de una emisión de acciones sin restricción por clase o serie, pueden ser acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiados, acciones con dividendo fijo o acciones de pago; la única restricción que presenta recae en su inhabilitación de ser negociadas las acciones en bolsa. (Finanzas Presonales, 2008)

Cabe resaltar que dentro la facilidad de esta formalización nos permite una mayor flexibilidad, donde se resalta flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales. Existe la posibilidad de pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales o de prohibir la negociación de acciones por un plazo de hasta 10 años. (CENSA Consultorio Contable y Financiero)

En Colombia existen dos formas legales por las que se vincula personal a las empresas, el contrato laboral y el contrato de prestación de servicios. El contrato laboral se caracteriza por ser el documento mediante el cual "una persona natural se compromete a suministrar un servicio personal a otra persona, bien sea natural o jurídica. Con este contrato, la primera persona está bajo dependencia o subordinación continuada a la segunda mediante una remuneración o salario" (Ramirez, 2013) Características que se resumen en tres, subordinación, prestación personal de la labor y salario.

De igual forma, están los contratos de prestación de servicios que en materia de derecho se ven como "acuerdos que obligan a hacer algo, lo cual no incluye el cumplimiento de un horario ni subordinación continuada, manteniendo como único parentesco entre ambas figuras la obtención de remuneración" (Ramirez, 2013) que conllevan al contraste con el contrato laboral; además, estos "no generan prestaciones sociales ni relaciones laborales; pueden ser de tipo civil o comercial" (Ramirez, 2013)

Es preciso mencionar que "muchas empresas asumen estos contratos de servicios para eludir el pago de aportes parafiscales y de la Seguridad Social, sin embargo, las condiciones reales del desarrollo del servicio y las labores realizadas hacen presuponer la existencia de una relación laboral**"**. (Ramirez, 2013) Estrategia que se implementara dentro de la empresa.

12. REFEREBCUAS BIBLIOGRAFICAS

Banco Mundial . (s.f.). *bancomundial.org*. Obtenido de bancomundial.org/es/country/colombia/overview

Camara de Comercio de Bogotá. (26 de Octubre de 2015). *Camara de Comercio de Bogotá.* Obtenido de http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Inicie-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-com o-Persona-Juridica

CENSA Consultorio Contable y Financiero. (s.f.). *ICESI.* Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de www.Icesi.edu.co: http://www.icesi.edu.co/censea/images/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf

Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. (s.f.). *Convención de las Naciones Unidas sobre la utilización de las comunicaciones electrónicas en los contratos internacionales*. Obtenido de http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral_texts/electronic_commerce/2005Convention.html

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (10 de Noviembre de 2015). *dane.gov.* Obtenido de http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion

FENALCO. (2012). *Comercio en colombia. Una década de desafíos y resultados.* Bogotá.

Finanzas Presonales. (2008). *finanzaspersonales.com.co.* Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de PUBLICACIONES SEMANA S.A: http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888

Procolombia. (10 de Noviembre de 2015). *Procolombia*. Obtenido de www.invierteencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html

Ramirez, M. (10 de Octubre de 2013). *Colombia Legal Corporation*. Recuperado el 20 de Nociembre de 2015, de www.colombialegalcorp.com: http://www.colombialegalcorp.com/diferencias-contrato-de-trabajo-y-un-contrato-de-servicios/

Sistema de Información Sobre Comercio Exterior. (10 de Noviembre de 2015). *SICE*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/e-comm/legislation/col2.asp

The Internet Couching. (10 de Noviembre de 2015). *Internet World Stats.* Obtenido de Usage and population statics: www.internetworldstats.com/south.htm