

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Eco-Market

Trabajo de Grado

Karen Campos, Danny Sánchez, Nathalya Tinoco

Bogotá

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Eko- Market.

Trabajo de Grado.

Karen Campos, Danny Sánchez, Nathalya Tinoco.

Tutor: Clara Ines Pardo.

Maestría en Admonistración (MBA)

Escuela de Administración

Mayo 4 de 2020

Bogotá, Colombia

2020

Tabla de contenido

Preliminares.....	vi
Declaración de originalidad y autonomía.....	vii
Declaración de exoneración de responsabilidad	viii
Lista de figuras	ix
Lista de tablas.....	x
Abreviaturas	xi
Resumen ejecutivo	xiii
Palabras clave:.....	xiii
Abstract	xiv
1. Descripción general del proyecto.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Misión y visión	3
1.1.2. Metas y objetivos	4
1.1.3. Mercado objetivo	4
1.1.4. Descripción de la industria o el sector	5
1.1.5. Fortalezas y competencias básicas.....	5
1.1.6. Licencias o permisos.....	6
1.1.7. Forma jurídica.....	11
2. Validación de la oportunidad	14
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad	14
2.2. Principales hallazgos o <i>insights</i>	23
2.3. Perfil básico de los <i>early adopters</i>	25
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)	26
3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado	26
4. Producto o Servicio	29
4.1. Especificaciones técnicas del producto	29
4.1.1. Flujo de interacción con los clientes.....	30
4.1.2. Abastecimiento de productos:.....	39
4.1.3. Logística de recepción de productos.....	41
4.2. Características del producto	43
4.3. Beneficios del producto.....	48
4.4. Servicio posventa	49
5. Plan de mercadeo	52
5.1. Entorno Económico del emprendimiento.....	52
5.2. Entorno social y cultural	55
5.2.1. Tendencias de la sociedad	55
5.3. Tipos de cliente del producto	57
5.3.1. ¿Qué necesidades se quieren satisfacer?	64
5.3.2. ¿Qué tendencias de marketing influyen en el mercado?	65
5.3.3. ¿Cómo está creciendo el mercado?	66
5.3.4. ¿Cuáles son los hábitos de compra?	66

5.3.5. ¿Qué los motiva a comprar?	67
5.3.6. ¿Cómo es su proceso de compra?.....	68
5.4. Competencia.....	68
5.5. Planeación estratégica	71
5.6. Estrategia de mercado	72
5.6.1. Estrategia de precio	75
5.6.2. Estrategia de distribución	77
5.6.3. Canales de distribución.....	78
5.6.4. Promoción.....	78
5.6.5. Publicidad	79
5.6.6. Presupuesto promocional.....	80
5.6.7. Pronóstico de ventas	81
6. Plan de operaciones.....	87
6.1. Producción.....	87
6.2. Localización	87
6.3. Costos	88
6.4. Entorno legal	88
6.5. Personal	91
6.5.1. Políticas de evaluación	95
6.6. Inventarios.....	98
6.7. Proveedores	100
7. Gestión y organización.....	102
8. Gastos de inicio y capitalización.....	104
9. Plan financiero.....	107
10. Riesgos y supuestos críticos.....	112
10.1. Riesgos y supuestos.....	112
11. Beneficios a la comunidad	114
11.1. Impacto en el desarrollo económico.....	114
11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad.....	115
11.3. Desarrollo humano	118

- a. *Declaración de autonomía:* “Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este tesis de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

Karen Campos

Karen Campos, Mayo 4 de 2020

Danny Sánchez

Danny Sánchez, Mayo 4 de 2020

Nathalya Tinoco Vega

Nathalya Tinoco, Mayo 4 de 2020

- b. *Declaración de exoneración de responsabilidad:* “Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.

Karen Campos

Karen Campos, Mayo 4 de 2020

Danny Sánchez

Danny Sánchez, Mayo 4 de 2020

Nathalya Tinoco Vega

Nathalya Tinoco, Mayo 4 de 2020

Preliminares

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de plan de negocio por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Karen Johanna Campos Quintero



Danny Sánchez



Nathalya Tinoco.

Firmado en Bogotá, D.C. el 13 de abril de 2020

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Karen Johanna Campos Quintero



Danny Sánchez



Nathalya Tinoco.

Firmado en Bogotá, D.C. el 13 de abril de 2020

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Estructura Familiar por rango de edad.....	16
<i>Figura 2.</i> Tipo de establecimiento por categoría de producto	17
<i>Figura 3.</i> Frecuencia de compra por categoría	18
<i>Figura 4.</i> Presentación Eco-Market al público	27
<i>Figura 5.</i> Kit Membresía 1.....	27
<i>Figura 6.</i> Flujo de Proceso de Compra	30
<i>Figura 7.</i> Entrada Eco-Market	31
<i>Figura 8.</i> Punto de Retorno Envases.....	32
<i>Figura 9.</i> Desplazamiento por la Tienda.....	33
<i>Figura 10.</i> Selección de envases.....	34
<i>Figura 11.</i> Tara de Envases	35
<i>Figura 12.</i> Identificación de Producto con Sticker	36
<i>Figura 13.</i> Almacenamiento	37
<i>Figura 14.</i> Proceso de Compra	38
<i>Figura 15.</i> Logística de Recepción de Productos	42
<i>Figura 16.</i> Empaques del Establecimiento	46
<i>Figura 17.</i> Frecuencia de Compras por Producto	54
<i>Figura 18.</i> Gastos por Monto en Mercado Único	55
<i>Figura 19.</i> Marca Eco-Market	80
<i>Figura 20.</i> Horarios Personal Eco-Market.....	92
<i>Figura 21.</i> Calendario Agrológico de Frutas Corabastos.	101
<i>Figura 22.</i> Promedio Ponderado de Frecuencia de Compras por Día.	108
<i>Figura 23.</i> Matriz de Riesgos.....	113

Lista de tablas

Tabla 1. Planeación y Control de Abastecimiento	39
Tabla 2. Características de Envases	47
Tabla 3. Proceso de Esterilización de Envases de Vidrio	48
Tabla 4. Plan de Membresías Eco-Market	50
Tabla 5. Tabla de Acumulación de Puntos.....	51
Tabla 6. Modelo de matriz DOFA	71
Tabla 7. Fijación de Precios de Productos	76
Tabla 8. Presupuesto Anual Marketing.....	80
Tabla 9. Ventas proyectadas por Categoría (Escenario Bajista).....	82
Tabla 10. Resultados Primer Año de Funcionamiento (Escenario Bajista).....	83
Tabla 11. Ventas proyectadas por Categoría (Escenario Neutral).....	84
Tabla 12. Resultados Primer Año de Funcionamiento (Escenario Neutral).....	85
Tabla 13. Proveedores por Categoría	87
Tabla 14. Gastos Fijos de Funcionamiento	88
Tabla 15. Horarios Establecimientos de la Zona	91
Tabla 16. Salarios Eco-Market.....	94
Tabla 17. Formato Evaluación de Desempeño	96
Tabla 18. Inventario Esperado	98
Tabla 19. Rotación Inventario.....	99
Tabla 20. Stock Inventario Frutas	99
Tabla 21. Presupuesto Inversión	104
Tabla 22. Presupuesto de Inversión Desglosado.....	104
Tabla 23. Software Pesaje + Computadores	105
Tabla 24. Presupuesto Inventario Inicial.....	106
Tabla 25. Estado de pérdidas y ganancias anual (Cifras en millones de pesos)	109
Tabla 26. Punto de Equilibrio	110

Lista de anexos

Anexo A-Encuesta Validación Producto

Anexo B-Productos a comercializar

Anexo C-Competidores

Abreviaturas

CCB	Cámara de Comercio de Bogotá
B2C	Business to Consumer
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
ENPH	Encuesta Nacional de Presupuesto de los Hogares
GEI	Gases Efecto Invernadero
IDEAM	Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales
INVIMA	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos
NSA	Notificación Sanitaria
ONAC	Organismo Nacional de Acreditación de Colombia
PSA	Permiso Sanitario
PUM	Precio por Unidad de Medida
RSA	Registro Sanitario
RUES	Registro único Empresarial y Social
RUT	Registro Único Tributario
SAC	Sistema de Aseguramiento y Control de Calidad

Resumen ejecutivo

Nombre del emprendimiento	Eco-Market
Información básica del proyecto	Eco-Market es un establecimiento comercial que tiene como objetivo reducir la huella de carbono en las compras de productos de consumo diario a través de la venta de productos a granel con empaques reciclables como alternativa a los plásticos.
Oportunidad de mercado	En Colombia no existen muchas alternativas de compra para aquellas personas interesadas en reducir el impacto medioambiental generado por el uso de productos de uso cotidiano. Eco-Market es un formato de mercado diferencial que está dirigido a las personas que quieren cambiar sus hábitos de consumo para reducir la generación de desperdicios, a través de la compra de productos a granel que permite la reutilización de empaques. El proyecto pretende impactar inicialmente a los habitantes del sector en los cuales estará ubicado el proyecto, enfocados en segmentos de clientes diferentes.
Costo total previsto del emprendimiento	COP \$93,136,582
Financiamiento	El proyecto será financiado en un 85.9 % con capital de los tres socios capitalistas y un 14.1 % de préstamos bancarios.

Palabras clave:

Emprendedor, Emprendimiento, Nueva Empresa, Residuos Sólidos, Gestión de Residuos.

Abstract

Name of the venture	Eco-Market
Basic project information	Eco-Market is a commercial establishment that aims to reduce the carbon footprint of daily products purchases through the sale of products in bulk with recyclable packaging as an alternative to plastics.
Market opportunity	In Colombia, there are not many purchasing alternatives for those interested in reducing the environmental impact generated by the use of everyday products. Eco-Market is a different market format that is aimed at people who want to change their consumption habits to reduce the generation of waste, through the purchase of products in bulk that allows the reuse of packaging. The project aims to initially impact the inhabitants of the sector in which the project will be located, focused on different customer segments.
Total expected cost of the venture	COP \$93,136,582
Financing	The project will be financed 85.9 % by the three partners and 14.1 % from bank loans.

Keywords:

Entrepreneur, Entrepreneurship, New Enterprise, Solid Waste, Waste Management.

1. Descripción general del proyecto

1.1. Antecedentes

La dinámica de comprar, consumir y desechar sin hacer ningún aprovechamiento de los residuos está generando problemas de residuos a nivel mundial y un aumento de los niveles de gases efecto invernadero (GEI). Una de las soluciones planteadas inicialmente para minimizar dicho problema, era promover el consumo responsable a través del aprovechamiento de estos residuos por medio de la economía circular. Sin embargo, debido a los recientes cambios normativos que buscan prohibir el plástico de primer uso en Colombia, se optó por generar una idea de negocio que suprima el uso de estos empaques desde una de las fuentes de generación, el embalaje de productos. De acuerdo con *Plastics Europe (2016, p.17)*, una quinta parte de la demanda de plástico viene por el empaquetado de comida.

Al revisar los datos de la cuenta satélite ambiental (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2017) en el 2016 se generaron 21,1 millones de toneladas de residuos sólidos en Colombia, de los cuales el 47,5 % corresponde a los hogares y el 52,5 % a actividades económicas. Es por esto que lograr minimizar el impacto que tienen los hogares sobre la disposición de residuos lograría disminuir la huella de carbono en el país.

Al analizar cuáles son los residuos de los que dispone un hogar se encuentra que muchos de ellos son productos que se encuentran en un supermercado. Al entrar a uno de estos establecimientos, se observa que una gran cantidad de productos están empacados en plástico y otro tipo de materiales no aprovechables. Por lo que surge el interrogante ¿qué porcentaje de todos estos envases pueden ser reciclados y reincorporados nuevamente a la cadena de producción? A partir de este análisis, surge la idea de reducir y/o eliminar el uso de plásticos y materiales que no pueden ser reciclados en la distribución del bien final.

El objetivo del proyecto es analizar la viabilidad de un negocio que utilice en las compras de productos de consumo diario embalajes reciclables como alternativa a los plásticos. El establecimiento contará con el aprovisionamiento de envases reutilizables que garantizarán la inocuidad de los alimentos, lo que permitirá que el costo de los productos sea competitivo frente al mercado. Adicionalmente, se promoverá por medio del plan de fidelización, la captación de residuos para incentivar la economía circular como una estrategia para reducir el impacto ambiental por los plásticos de un único uso.

1.1.1. Misión y visión

1.1.1.1. Misión

Ser la alternativa sostenible para las compras de alimentos y productos de uso cotidiano al eliminar el plástico y otros materiales de un solo uso en la venta. Eco-Market promueve la sostenibilidad y la reducción de la huella de carbono a través del uso de empaques reciclables y/o biodegradables en el mercado.

1.1.1.2. Visión

Eco-Market quiere posicionarse en el mercado como la primera opción para los consumidores que esperan la mejor calidad y exigen que los productos que consumen sean ambientalmente sostenibles a través de una relación de familiaridad con el cliente que permita generar una conciencia ambiental.

1.1.2. Metas y objetivos

- Ser una nueva y mejor opción de compra para aquellas personas interesadas en consumir de una manera más responsable con el medio ambiente.
- Ser el establecimiento que ofrezca la mejor calidad y el mejor proceso de compra para el cliente.
- Migrar hacia un establecimiento que ofrezca productos básicos eco sostenibles en la medida que la demanda crezca.
- Generar un impacto a través de la venta de productos locales y naturales promoviendo la reutilización de envases y el aprovechamiento de los residuos.

1.1.3. Mercado objetivo

Eco-Market tiene como mercado objetivo a hombres y mujeres entre 18 y 60 años, que residan en la zona céntrica de la ciudad de Bogotá, que tengan nivel socioeconómico medio-alto y que se interesan por los productos ecológicos buscando alternativas más saludables y amigables con el medio ambiente.

1.1.4. Descripción de la industria o el sector

Los supermercados se encuentran dentro del sector terciario de la economía al estar catalogados como establecimientos comerciales de venta minorista de bienes de consumo.

1.1.5. Fortalezas y competencias básicas

Dentro de los factores de éxito de este emprendimiento, se encuentran:

- Cercanía y especialización: comercio de proximidad.
- Fortalecimiento del e-commerce: estas tiendas refuerzan su facturación con la venta online, lo que permite potencializar la marca y ampliar el conocimiento de estos productos a un mayor mercado.
- Conciencia ecológica: además de alimentos y bebidas, también se ofrecen productos de limpieza e higiene. Estos artículos tienen una alta demanda por aquellos consumidores que buscan productos social y ambientalmente responsables.

1.1.6. Licencias o permisos

De acuerdo con la legislación colombiana, se requiere el cumplimiento de las siguientes normativas:

a. El artículo 87 de la ley 1801 de 2016 (Congreso de la República, 2016), establece que antes de proceder a la apertura de un establecimiento de comercio, se debe diligenciar en la oficina de planeación municipal, el certificado de uso de suelos. También es necesario dar cumplimiento a otros requisitos de ejecución, tales como:

- Las normas referentes a los niveles de intensidad auditiva.
- Los horarios establecidos para la actividad económica desarrollada.
- Las condiciones de seguridad, sanitarias y ambientales determinadas en el régimen de Policía.
- El objeto registrado en la matrícula mercantil y no desarrollar otra actividad diferente.

b. La Ley referida en el párrafo anterior, establece que todo establecimiento debe tramitar ante la Cámara de Comercio su inscripción en el registro mercantil y mantenerlo vigente mientras se desarrolle la actividad. La matrícula mercantil será expedida por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), tendrá un costo de \$470,000 de acuerdo con los activos de la compañía. A esto se suma, el diligenciamiento de Registro único Empresarial y Social (RUES),

una vez conformada y puesta en marcha la empresa. Solicitar en la DIAN el Registro Único Tributario (RUT) y tramitar a través de la CCB.

Antes de abrir al público se debe comunicar de tal hecho al comandante de la estación de policía más cercano al sitio donde funcionará Eco-Market por el medio más expedito o idóneo, que para tal efecto establezca la Policía Nacional.

c. La Resolución 2674 de 2013 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013) establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

Todo alimento que se expenda directamente al consumidor requiere de registro, permiso o notificación sanitaria (Notificación Sanitaria - NSA, Permiso Sanitario - PSA o Registro Sanitario - RSA) según la clasificación de riesgo del producto. En lo referente a esta norma, es necesario tener en cuenta que productos diferentes a los enlistados en el siguiente numeral necesitan este permiso antes de ser comercializados por Eco-Market.

d. El Artículo 37 de la Resolución 2674 de 2013 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013), exige a los siguientes alimentos de obtener autorizaciones de comercialización:

- Alimentos naturales tales como granos, frutas y hortalizas frescas, miel de abejas y otros productos apícolas.
- Alimentos de origen animal crudos refrigerados o congelados que no hayan pasado por ningún proceso de transformación.
- Alimentos y materias primas producidas en el país o importadas para la utilización exclusiva por la industria y el sector gastronómico en la elaboración de alimentos y preparación de comidas.

e. En garantía del cumplimiento de la Resolución 2674 de 2013 del capítulo VIII, el establecimiento debe obtener el Concepto Sanitario. La solicitud para la visita se hace en la página web de la alcaldía de Bogotá en el Sistema Distrital de Quejas y Soluciones cuando el establecimiento ya esté listo para iniciar operación.

f. Es necesario solicitar el Concepto Técnico de Bomberos emitido por el Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá por el cual se brinda un concepto técnico con respecto a “las condiciones de seguridad humana, riesgos de incendio, materiales peligrosos y sistemas de

protección contra incendios que se presentan en las edificaciones o establecimientos del distrito (Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial Bomberos de Bogotá, s.f)”. Al momento de realizar la solicitud dado que es un establecimiento nuevo solo se necesita el Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la de Cámara de Comercio Bogotá. El valor por cancelar es de dos salarios mínimos diarios.

Si la clasificación de riesgo del establecimiento es moderada o alta se programa una visita dentro de los 30 días hábiles siguientes.

g. Se requiere de un curso de manipulación de alimentos para los empleados del establecimiento de acuerdo con la Resolución 2674 de 2013. En este curso de 10 horas de intensidad se obtiene un certificado dando cumplimiento a los requerimientos de la Secretaría de Salud.

h. Se requiere realizar un programa de control de plagas para mantener las condiciones de higiene y salubridad del lugar. Es necesario realizar un control de plagas desde la recepción de los alimentos hasta la entrega al consumidor.

El control de plagas debe realizarse en las diferentes secciones del lugar, tanto internas como externas teniendo en cuenta que las plagas como cucarachas, moscas, roedores entran desde afuera. Las áreas claves de este proceso serán el depósito de almacenamiento y recepción de envases, área de alimentos perecederos de frutas y verduras, lockers, baño y disposición de basuras. Adicionalmente, se deberá tener control sobre los espacios vacíos de las estanterías y el control de la higiene de los envases utilizados para la disposición de los productos.

A través de un mapa del lugar se señalarán los lugares más críticos con riesgo de presencia de plagas para realizar inspecciones periódicas con sus respectivos registros que permitan oportunidades de mejora.

i. Al arrendar el local para el proyecto es necesario verificar que se pueda realizar la actividad comercial para la que será destinado.

j. La circular externa 4000-316-18 del INVIMA y el Ministerio de Salud brindan orientación para la verificación por parte de las entidades territoriales de salud sobre la comercialización de alimentos a granel, sin envase o empaque previo por parte del comercializador para exhibición.

k. La resolución 683 de 2012 establece que los equipos de conservación, los recipientes o dispensadores de exhibición deberán estar fabricados con materiales aptos para el contacto con alimentos para consumo humano. Los fabricantes de materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con los alimentos y bebidas para consumo humano deben contar con Sistema de Aseguramiento y Control de Calidad (SAC).

En este punto, es necesario tener en cuenta que los recipientes usados para disponer de los alimentos son en materiales autorizados como plástico, vidrio y metales; y los productos que almacenarán, no tendrán las propiedades para modificar la estructura de dichos recipientes.

En cuanto a la reutilización de los envases de vidrio, el establecimiento contará con la logística de recuperación, limpieza e higienización, de acuerdo con el artículo 7 de la norma mencionada, que garantice la salubridad e inocuidad del envase. Más adelante se describe el proceso de limpieza de estos.

1.1.7. Forma jurídica

Eco-Market se rige por la ley 1258 de 2008 (Congreso de la República, 2019) y se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), organizada por varias personas naturales, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Naturaleza de la sociedad (Art. 3 Ley 1258 de 2008)

“La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas”

Contenido del documento de constitución (Art. 5 Ley 1258 de 2008)

La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá en el cual se expresará:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas;
2. Razón social, seguida de las palabras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad.

4. El término de duración.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, así como la clase y valor nominal de las acciones y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades del representante legal.

2. Validación de la oportunidad

En esta sección se presenta un análisis de viabilidad y validación de Eco-market como el emprendimiento propuesto para este trabajo.

2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

Con el diseño de un establecimiento de compras a granel se busca contribuir con la reducción del plástico y otros materiales de un solo uso en los productos de consumo diario, al igual que promover la reutilización de estos, generando así un impacto positivo a nivel ambiental, social y económico. El impacto ambiental se mide por la disminución y/o menor producción de materiales para envoltura generando menores emisiones y la reducción de residuos que llegan a los rellenos sanitarios, entre otros. El aprovechamiento y menor uso de estos materiales inorgánicos evita la extracción de materias primas y, por ende, genera un menor impacto a la biodiversidad y a los ecosistemas.

En el ámbito social, se destaca la minimización de los problemas de olores, de animales como moscas y roedores, y las enfermedades que estos puedan transmitir a las poblaciones ubicadas geográficamente cerca de rellenos sanitarios o vertederos (DNP y Supervicios, 2018). En

el ámbito económico, el aprovechamiento o disminución del uso de materiales inorgánicos reduce costos de producción, la dependencia externa de insumos y aumenta los márgenes.

Para evaluar los hábitos de consumo y la percepción de las personas acerca del servicio que se prestará, se utilizó el método cualitativo a través de la técnica de encuesta con sondeo anónimo (Anexo 1). La muestra fue de 119 personas con una distribución uniforme entre mujeres (50.42 %) y hombres (49.58 %). El rango de edad de la muestra se concentra entre 25-39 años (64.7 %), 40-53 años (15.1 %), 54-72 años (3.4 %) y 15-24 años (6.7 %). De las personas encuestadas 62.2 % tienen un nivel de estudio superior al pregrado y se encuentran concentradas con un 78.2 % en el estrato 4 y superior. Al revisar la estructura familiar, se observa que el 33 % están casados o viven con su pareja, el 29 % son personas solteras, el 27 % lo conforman familias, el 5 % son padres cabeza de hogar y el restante se clasificó como otros. La muestra se distribuyó uniformemente entre familias, parejas y personas solteras. La figura 1 muestra la distribución obtenida.

Estructura familiar por rango de edad

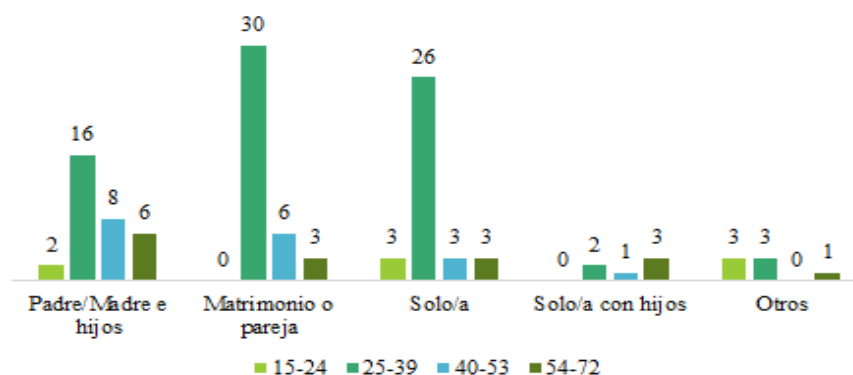


Figura 1. Estructura Familiar por rango de edad

Fuente: Basada en los datos de la encuesta y elaborada por los autores

Se observa que la mayor parte de las compras la concentran los hipermercados y las tiendas de descuento. Sin embargo, se observa que existe una oportunidad para las tiendas de barrio para la venta de alimentos frescos. Es importante resaltar que productos como pastas, granos, cereales y arroz se compran principalmente en los Hipermercados. En este punto hay una oportunidad para Eco-Market de penetrar a través de un negocio con productos de buena calidad que generen cercanía con sus clientes (ver figura 2).

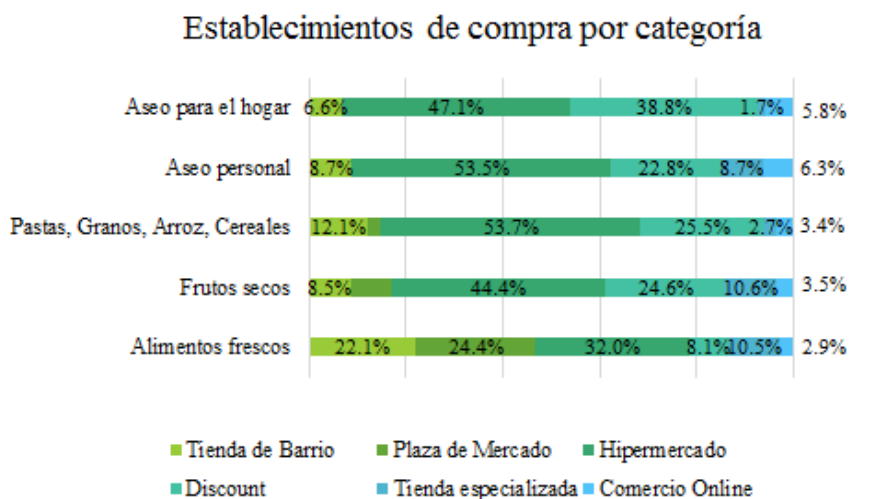


Figura 2. Tipo de establecimiento por categoría de producto
 Fuente: Basada en los datos de la encuesta y elaborada por los autores

En cuanto a la periodicidad de compra para los diferentes productos, se destaca que las compras de alimentos frescos se concentran entre una o dos veces por semana o quincenalmente. Teniendo en cuenta la vida útil de estos productos, pero es importante para la rotación de estos, tener un inventario surtido y de acuerdo con esta demanda. La rotación para productos como pasta, granos, arroz y cereales se concentra entre una o dos veces al mes, mientras los productos de aseo personal y del hogar se compran una vez al mes (ver figura 3).

Frecuencia de compra por categoría

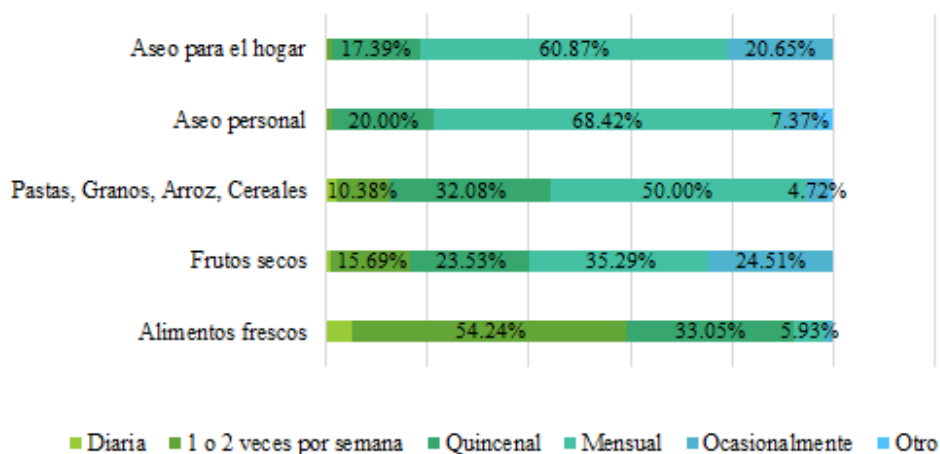


Figura 3. Frecuencia de compra por categoría

Fuente: Basada en los datos de la encuesta y elaborada por los autores

Se destaca que el 74 % de las personas realizan sus compras en su vehículo privado, lo cual facilita el proceso teniendo en cuenta que se requiere llevar los envases para empacar los artículos. Esto también sugiere que es necesario tener disponible un espacio para estacionar cerca.

Entre los criterios más relevantes para los consumidores al momento de comprar se destacan la calidad de los alimentos y de los artículos de aseo personal. El compromiso de Eco-Market es ofrecer productos de alta calidad a un precio justo.

El 64 % de los consumidores planea sus compras de alimentos frescos, el 41 % la de otros alimentos, el 53 % las de aseo personal y el 58 % las de aseo para el hogar. Ante esta información, se presenta como una ventaja para el establecimiento que los hábitos de consumo tengan cierto grado de preparación para la venta de productos frescos y perecederos como pastas, arroz, cereales, entre otros. Para el correcto funcionamiento del lugar se necesita de clientes conscientes del impacto positivo que generan para que se adecuen al proceso y lleven sus propios empaques.

El 76 % de las personas encuestadas saben que casi todos los productos que vende un supermercado tienen algún componente de plástico por lo que estarían dispuestas a cambiar sus hábitos de consumo con la compra de productos a granel.

Las personas coinciden en que tratan de reducir su impacto ambiental utilizando bolsas de tela para llevar sus compras en un supermercado. Adicionalmente, reciclan en casa, pero no están seguros de cómo hacerlo de forma correcta ni que la separación que hacen efectivamente llegue a ser reciclada. Ante esto, el supermercado surge como una mejor alternativa para reducir su impacto ambiental transformando sus hábitos de consumo.

En cuanto a la funcionalidad de cómo realizar las compras a granel, el 61 % afirmó que llevarían sus empaques, el 17 % a través de una membresía que le otorgue un domicilio al mes para

hacer más sencillo el proceso de compra, el 15 % con el préstamo de los envases para retornarlos en la próxima compra y un 7 % no compraría productos que requieran empaques muy grandes. El 74 % estaría dispuesto a pagar una membresía entre \$50,000-\$60,000 y \$60,000 y \$70,000 para recibir una vez al mes el mercado en envases del establecimiento que serán recogidos por el mismo posteriormente.

A partir de la validación del producto y servicio que se quiere ofrecer se realizó el Business Model Canvas, que se describe a continuación:

a. Segmentos de Mercado:

El producto y/o servicio está diseñado para aquellas personas preocupadas por el cuidado del medio ambiente y su cuidado personal.

b. Propuestas de Valor:

La propuesta de valor del establecimiento es ofrecer productos de buena calidad a través de la venta de estos en envases sustentables. El supermercado promoverá el uso de bolsas de papel, tela, recipientes de silicona y tarros de cristal para la compra de productos a granel, frutas y verduras. Para aquellos productos que requieran un envase como los utensilios de aseo se

promoverán empaques que hayan sido realizados con productos reciclados o de materiales oxo-biodegradables.

c. Canales

A través de la tienda física y virtual, el supermercado es el canal de distribución principal de los diferentes productos.

d. Relación con clientes

El objetivo es construir una relación de familiaridad para que el cliente sienta que se entienden sus necesidades alineado a los objetivos de sustentabilidad.

e. Fuentes de Ingresos

Venta de productos orgánicos frutas y verduras.

Reciclaje de empaques de productos ofrecidos.

f. Actividades Clave

Programa de fidelización: Todos los empaques usados en los productos a la venta se pueden reutilizar por lo que el consumidor puede reciclarlos en casa o puede devolverlos

limpios al establecimiento para redimirlos por puntos que eventualmente podrá cambiar por productos y descuentos en establecimientos aliados.

g. Recursos clave:

- Proveedores de los diferentes productos a la venta.
- Proveedores de los empaques.

h. Alianzas Clave:

- Alianza con empresa de compostaje para genera mayor consciencia ambiental.
- Alianza con cooperativas de recicladores o empresas que utilizan materiales de reciclaje como insumo, para lograr la economía circular por la que propende el negocio.

i. Estructura de Costos.

Costos fijos: Arrendamiento del lugar, servicios, costos de transporte de productos, mobiliario, personal planta.

Costos variables: productos, pérdida de productos, impuestos.

2.2. Principales hallazgos o *insights*

Existe una tendencia de mercado muy atractiva hacia el consumidor ecológico. Este perfil de consumidor adopta un estilo de vida saludable y acorde con el cuidado del medio ambiente que determinan nuevos parámetros para el desarrollo de un producto. Este consumidor establece como parámetros de vida el reciclaje y reutilización de envases y otros materiales que admitan más de un solo uso. Lo que los convierte en respetuosos y defensores del medio ambiente, estableciendo nuevos valores y límites sociales a cumplir. Así mismo es consciente de los problemas sociales y participa activamente para contribuir en su solución.

De acuerdo con el estudio revelado por Nielsen, “5 insights que necesitas saber sobre los consumidores latinoamericanos”, los latinos prefieren las marcas locales en cuanto a alimentos y bebidas. En este punto radica un eje del emprendimiento, con el fin de reducir los impactos ambientales que se produce en el transporte de los productos se propenderá por proveedores locales. Para los consumidores las marcas locales se acercan más a sus tradiciones y preferencias. A esto se suma la relación precio/calidad de las marcas locales versus las globales pues los productos locales son percibidos como más económicos.

Por otro lado, Nielsen (2016, p.6) afirma que un factor importante a la hora de comprar es que el diseño de la tienda sea de fácil acceso. En este punto, Eco-Market no es un supermercado corriente por lo que el proceso de compra difiere del tradicional. Algunos consumidores podrán percibirlo como ineficiente si no se adaptan al nuevo esquema de consumo que propone el lugar. Otro aspecto para destacar es la importancia de la cercanía a la hora de comprar.

El formato físico pensado para la tienda no excluye las ventas online pues a pesar de que las compras de alimentos no ocupan un espacio importante dentro del mercado, sí tiene un potencial de crecimiento interesante. Según Nielsen (2016, p.7), en Colombia solo el 9 % de las personas usa un supermercado virtual pero el 66 % estaría dispuesto a usarlo. Por otro lado, se encuentra que los consumidores buscan tiendas con filas cortas en las cuales sea fácil comprar.

A esto se suma una consciencia por productos saludables, que es otro aspecto que ofrece el establecimiento. De acuerdo con cifras de Nielsen (2016, p.11), Colombia le otorga un 23 % de importancia al gasto en productos saludables por encima de sus pares latinoamericanos, siendo relevante la sustentabilidad, responsabilidad, compromiso y respeto con el medio ambiente.

2.3. Perfil básico de los *early adopters*

Se identifica que existen personas que tienen una mayor preocupación por el medio ambiente y los temas relacionados por lo que tratan de minimizar su impacto comprando productos con materiales reciclados o reciclando los residuos de los productos que utilizan. Sin embargo, podrían tener un menor impacto si reducen su uso. El problema para muchos de estos individuos es que no es tan sencillo comprar los productos de uso diario sin que estos estén empacados de alguna manera en plástico u otro material que puede o no ser reutilizado pues no existen muchas opciones diferentes al supermercado tradicional.

El nicho de mercado son personas entre 21 y 59 años con un estilo de vida saludable y preocupadas por el medio ambiente. Son individuos que entienden que los productos que utilizan a diario generan una huella de carbono y que a través de pequeñas acciones como la compra de los productos y servicios ofrecidos por Eco-Market lograrían minimizar este impacto. Estos primeros clientes estarían iniciando una tendencia hacia las compras sostenibles en la ciudad.

3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado

Se realizó trabajo de campo visitando diferentes almacenes en la ciudad que prestan un servicio similar. Se identificaron tres modelos de negocio, sin embargo, ninguno vende los productos y servicios ofrecidos por Eco-Market. Aunque en otros países el modelo que se quiere implementar ya existe, sería un modelo nuevo e innovador para Colombia.

Con el fin de conocer la percepción que tiene el consumidor del proyecto se presentaron las siguientes imágenes a un grupo de personas que sirvieron como referencia para ultimar los detalles de funcionamiento. En la primera imagen se explica el proceso de compra y en la segunda se muestra el kit para realizar las compras.

La percepción del lugar es de un supermercado amigable con el medio ambiente que cuenta con productos de calidad, naturales y frescos. Sin embargo, algunas personas lo asociaron con un sitio costoso, premium y de difícil acceso. En el desarrollo de la marca es necesario comunicar de manera correcta que no es un establecimiento más costoso que un supermercado normal. Entre

otras características, se resaltan la innovación y la ausencia de marcas o empaques llamativos que incentiven el consumo innecesario (ver figura 4 y 5).



Figura 4. Presentación Eco-Market al público
Fuente: Los Autores



Figura 5. Kit Membresía 1
Fuente: Los Autores

En el capítulo 4 se describe con mayor detalle el funcionamiento y detalle del establecimiento de acuerdo con la validación que se realizó del proyecto.

4. Producto o Servicio

4.1. Especificaciones técnicas del producto

El establecimiento será de tipo comercial, de venta detallista, contará con un espacio aproximado de 120 metros cuadrados ofreciendo diferentes productos y segmentos del mercado, orientado a los productos saludables y en un formato ecosostenible. Eliminará el uso de envases de un solo uso, y en general, reducirá la huella de carbono que se genera al entregar el producto al consumidor final.

El establecimiento funcionará con formato de autoservicio, donde el cliente ingresa, entrega sus envases para pesaje, escoge los productos que quiere comprar desplazándose entre las diferentes secciones como frutas, verduras y legumbres, panes, pastas, granos, cuidado personal, cuidado del hogar, etc. Estas áreas cumplirán con las condiciones necesarias para garantizar la calidad e inocuidad de los productos.

4.1.1. Flujo de interacción con los clientes.

El flujo de las actividades que realizarán los clientes al visitar la tienda se describe en la figura 6.

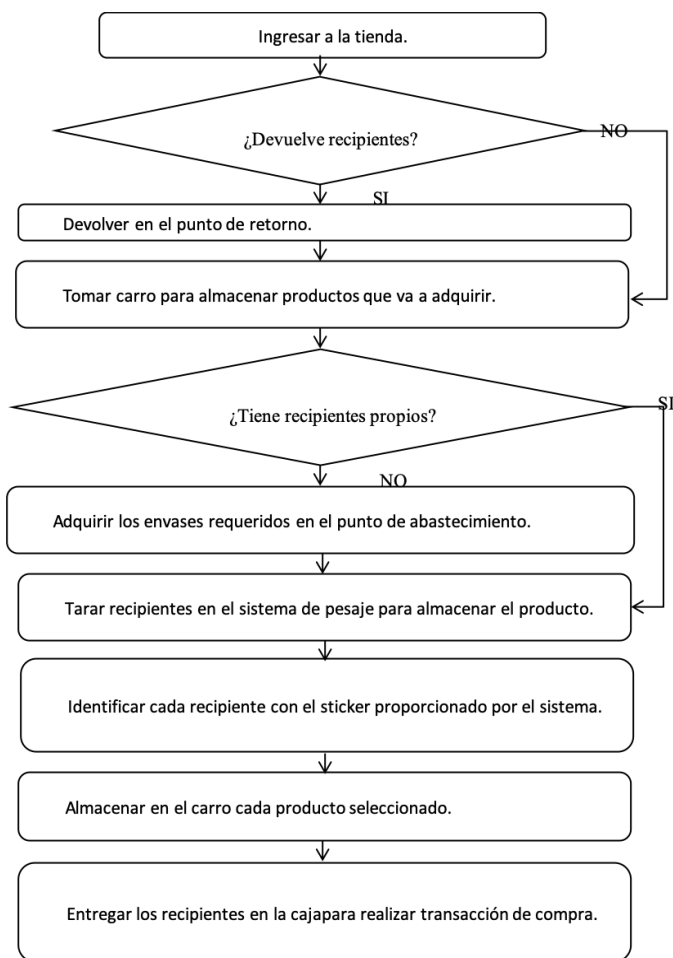


Figura 6. Flujo de Proceso de Compra
Fuente: Los Autores

En los siguientes apartados se detalla el proceso de compra para los clientes:

1. Ingresar a la tienda: El ingreso a la tienda será por la puerta principal, como único ingreso al establecimiento para los clientes (ver figura 7).



Figura 7. Entrada Eco-Market
Fuente: Los Autores

2. Devolver en el punto de retorno:
 - a. Punto de retorno: Si los clientes devuelven los recipientes adquiridos en préstamo en una compra anterior, al entrar al establecimiento deberán dirigirse al punto de retorno para que sean lavados y esterilizados (ver figura 8).



Figura 8. Punto de Retorno Envases
Fuente: Los Autores

b. Transacción: Cada recipiente que el cliente entrega tiene un valor, el cual será descontado de la factura de la compra. La asistente operativa recibirá los recipientes verificando que no estén averiados y generará el descuento en la cuenta de cada uno de los usuarios.

3. Tomar el carro para almacenar los productos que se van a adquirir (ver figura 9):

a. Uso de carros de mercado: Los carros serán usados por los clientes para ubicar los recipientes que traen a la tienda o que adquirirán en ésta. También para ubicar los artículos que desean comprar mientras realizan el recorrido por el establecimiento hasta llegar a la caja.



Figura 9. Desplazamiento por la Tienda.
Fuente: Los Autores

b. Disposición de carros: Los carros estarán organizados en una bahía ubicada a la entrada de la tienda, los clientes contarán con cinco carros para realizar su mercado. El volante estará encargado de organizarlos cada vez que una persona finalice su experiencia de compra.

4. Adquirir los envases requeridos en el punto de abastecimiento (ver figura 10):



Figura 10. Selección de envases.

Fuente: Los Autores

- a. Punto de abastecimiento: Si los clientes adquieren los recipientes en la tienda, al entrar al establecimiento deberán dirigirse al punto de abastecimiento donde solicitarán los recipientes que requieran.

b. Transacción: Cada recipiente que se entrega tiene un valor, el cual será cargado a la factura de compra. El asistente operativo le entregará los recipientes dependiendo el tipo de artículo que desea comprar.

5. Tarar los recipientes en el sistema de pesaje:

a. Punto de pesaje: En toda la tienda se distribuirán puntos de pesaje, donde los clientes tararán los envases previamente al empaque de cada uno de los artículos (ver figura 11).



Figura 11. Tara de Envases
Fuente: Los Autores

6. Identificar cada recipiente con el sticker proporcionado por el sistema:
 - a. Identificación de los recipientes: El cliente ingresará su usuario al sistema y pondrá los recipientes sobre la báscula, uno a uno, éste los grabará y generará un sticker con el número y la tara, el cual se pondrá en cada envase (ver figura 12).



Figura 12. Identificación de Producto con Sticker
Fuente: Los Autores

7. Almacenar en el carro cada producto que va seleccionando, utilizando los recipientes para cada producto.

a. Organización dentro del carro de mercado: Los clientes podrán organizar sus envases de forma organizada ya que éstos cuentan con un sistema de unión que encaja un recipiente a otro (ver figura 13).



Figura 13. Almacenamiento
Fuente: Los Autores

8. Entregar los recipientes a la caja para realizar la transacción de compra de los productos:

a. Mecanismo de registro: Cada recipiente esta previamente cargado al sistema. La cajera se encargará de leer el código QR del sticker de los recipientes, e ingresará el código de cada artículo (ver figura 14).



Figura 14. Proceso de Compra
Fuente: Los Autores

b. Cálculo de peso: Se realizará la lectura del QR, se ubicará el recipiente en una balanza y se ingresará el código del artículo. El sistema inmediatamente pesará el recipiente lleno, le descontará la tara y calculará el costo del artículo de acuerdo con el costo real del producto.

4.1.2. Abastecimiento de productos:

El stock de los productos para la venta se manejará de acuerdo con la demanda, que se actualizará con el histórico de ventas mensualmente.

La política de inventario se regirá de acuerdo con la rotación de los artículos, garantizando cinco días como mínimo de stock en la tienda. Para garantizar planeación y control de abastecimiento, se contará con el protocolo que se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Planeación y Control de Abastecimiento

Item	Actividad
1	Clasificación de productos.
2	Inventario cíclico.
3	Rotación PEPS en bodega de almacenamiento.
4	Revisión de ventas.
5	Generación de órdenes de compra.

Fuente: Los Autores

1. Clasificación de productos: Teniendo en cuenta que el establecimiento maneja productos perecederos es importante que todos los días, antes de la apertura, se realicen inspecciones y clasificaciones del producto que va avanzando en su vida útil:

a. Frutas y/o verduras maduras: Entrarán a ser productos en promoción para agilizar su venta y minimizar el riesgo de dado de baja.

b. Producto corta fecha: Los productos con fecha de vencimiento corta también se manejarán como producto en descuento, evitando perder el total del costo de los artículos.

c. Rotación en góndolas y mostradores: Todos los días se organizarán los productos de tal forma que el cliente siempre escoja el de menor caducidad, dándole rotación al producto.

2. Inventario cíclico: los inventarios cíclicos servirán para el control de pérdidas y desperdicios del establecimiento, pues serán cruzados con lo facturado. Son inventarios para soportar el control de inventarios del almacén y detonar el abastecimiento de los artículos que estén cerca al límite de la política de inventarios.

3. Rotación PEPS en bodega de almacenamiento: Cada vez que en los mostradores se agote algún artículo, se debe acudir al inventario de bodega, el cual debe funcionar bajo la rotación de “Primero en entrar, primero en salir” así se garantizará el consumo de acuerdo con su fecha de caducidad.

4. Revisión de ventas: Las ventas que se realicen con frecuencia diaria o semanal, serán los indicadores para detonar algún pico en el desabastecimiento de los artículos. Al reflejar si hay un desabastecimiento, esto detonará la generación de órdenes de compra para garantizar el stock fijado del establecimiento.

5. Generación de órdenes de compra: Al momento de detonarse una requisición por el comportamiento de las ventas o por tocar los límites de políticas de inventario, se detonará la orden de compra de los productos requeridos. Esta actividad se realizará cuando el comportamiento en la demanda sea atípico. Para el resto de los casos se contará con un cierre mensual donde se harán los pedidos programados de acuerdo con la necesidad del negocio.

4.1.3. Logística de recepción de productos.

Cuando los productos de los proveedores lleguen al establecimiento, se contará con el flujo de recepción que se muestra en la figura 15.

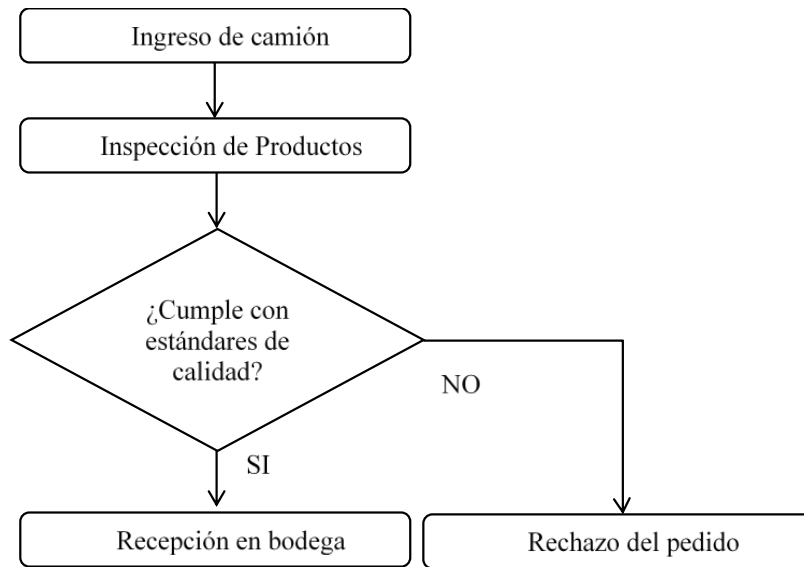


Figura 15. Logística de Recepción de Productos

Fuente: Los Autores

Cuando el camión llegue a Eco-Market, se realizará una inspección para garantizar que las condiciones de los productos es la solicitada y cumple con las condiciones sanitarias para su respectivo descargue.

Al momento de la recepción, los productos se almacenarán en estibas plásticas o muebles de acero inoxidable dentro de la bodega. Allí se ingresarán al sistema de inventarios y se rotulará cada producto con el lote y fecha de vencimiento, como también el código de PEPS para su respectiva rotación.

La bodega contará con un espacio de 12 metros cuadrados para almacenar el stock que se requiere, para todos los artículos que se venderán en el establecimiento. Este cuarto estará identificado para almacenar los productos por su tipo y/o condiciones de almacenamiento.

4.2. Características del producto

Eco-Market es un establecimiento comercial que impulsa el mercado de alimentación saludable a través de la venta de productos a granel de alimentos como cereales, legumbres, frutos secos, sal, panela, semillas, algas, hierbas, té, especias y productos macro-bióticos. También ofrece productos de aseo e higiene personal que son responsables con el medio ambiente.

Eco-Market contará con soporte tecnológico por medio de un software de pesaje que les garantizará a los clientes cobrar justamente la cantidad a granel que deseen. El establecimiento funcionará con tres modalidades de compra:

- Utilizando empaques ecológicos como bolsas de papel, cajas de cartón, envases de vidrio o bolsas biodegradables disponibles en la tienda.
- Utilizando empaques o contenedores reutilizables que los clientes llevarán al establecimiento. Estos envases serán tarados antes de que la persona empiece su compra, para garantizar el peso correcto de lo que se va a almacenar.

- Comprando y/o alquilando envases retornables en tienda.

Elementos del establecimiento:

Carros de autoservicio: El cliente se desplazará con sus envases a través del establecimiento llenando su carro de autoservicio de doble canasta.

Software de pesaje: Serán necesarios tres módulos de pesaje, uno para la caja y otros dos distribuidos en la tienda que darán soporte de tarado de los envases. El módulo de pesaje incluye un computador con Windows 10, una báscula, una impresora de códigos y el software de pesaje. Adicionalmente se tendrá un módulo operativo, el cual servirá para manejar inventarios y recibir los pedidos de los proveedores.

El software de pesaje contará con un módulo de registro con vista para el operario que permitirá pesar en la bodega al momento del ingreso los productos. El sistema tendrá 5 campos configurables para ingresar como materia prima, ingreso, proveedor, lote, peso. El sistema permite ingresar el precio del insumo desde la entrada en bodega lo que permitirá tener estadísticas en tiempo real del proceso. El software captura el peso directamente del puerto del equipo de pesaje y con la impresora de código QR se sacan los stickers para etiquetar los diferentes productos y así tener control de estos.

El software tiene un módulo de inventarios que permite llevar un control de ingresos, salidas y reintegros de los insumos importables a Excel o archivo plano. Así mismo, tiene el control de los lotes con fecha de vencimiento para poder realizar un control más adecuado de inventario (PEPS).

Almacenamiento y disposición de los artículos en la tienda: La organización de los artículos en la tienda se realizará a través de dispensadores que, de manera intuitiva, permitirán llenar los recipientes retornables con los productos, garantizando la inocuidad de éstos.

Estos dispensadores a granel utilizados estarán fabricados en un material plástico resistente y adecuado para el contacto alimentario. Los recipientes permiten que el producto pase directamente al lugar de almacenamiento a través de un dosificador que evita desperdicios.

Se hará uso de 4 diferentes contenedores para almacenar los productos. Tienen facilidad de llenado en la parte superior con salida en la parte posterior para que el primer producto en entrar sea el primero en salir. Cada contenedor tendrá en la parte del frente una etiqueta con la información nutricional del producto. El diseño de los envases tiene ángulos redondeados para evitar la acumulación de residuos.

La dispensadora de pala tendrá capacidad para 12 litros y medidas de 22cm x 33cm x33cm. El contenedor 2 tendrá capacidad para 13 litros y medidas 10 cm x 61 cm x 28 cm. El dispensador de acero inoxidable que será usado para el almacenamiento de aceites y otros líquidos tendrá una capacidad de 10 litros y un diámetro de 28,5 cm y altura de 23,5 cm. Estos productos fueron cotizados con un distribuidor de Trade Fixtures a nivel nacional (ver figura 16).



Figura 16. Empaques del Establecimiento
Fuente: Los Autores

Empaques de Eco-Market: Los envases de vidrio son en un material higiénico que por sus propiedades evitan la formación de bacterias, además pueden ser reutilizados sin afectar sus propiedades. La tabla 2 describe los posibles envases para los productos, sus características y costo unitario:

Tabla 2. Características de Envases

Producto	Envase	Tapa	Dimensiones	Peso (ml)	Costo Unitario (pesos)
Pastas, legumbres, granos, frutos secos, azúcar	Vidrio	Rosca	109,9 mm altura	250 ml	\$564
			59,6 mm diámetro		
			120 mm altura	370 ml	\$774
			76,1 mm diámetro		
			134,4 mm altura	500 ml	\$838
			79,3 mm diámetro		
			125,3 mm altura	640 ml	\$1,544
			91 mm diámetro		
			158 mm altura	750 ml	\$1,261
			90,5 mm diámetro		
Café, cereales	Vidrio	Hermética	Mismo empaque		
Aceites	Vidrio verde	Rosca	158 mm altura 90,5 mm diámetro	500 ml	\$1,818
Frutas y verduras	Bolsa ecológica	No aplica	Bolsa de tela en malla		\$5,000
Aseo Personal	Vidrio	Rosca	Mismo empaque		
Varios	Papel	No aplica	7+4*17 cm		\$45
			12+7*30 cm		\$126
			22+10*42 cm		\$309

Fuente: Los Autores

Proceso de lavado y esterilización de envases: Como el establecimiento tiene la opción de préstamo de envases, a continuación, se introduce el proceso de lavado y esterilización para los envases de vidrio dando cumplimiento a la normatividad vigente (ver tabla 3).

Tabla 3. Proceso de Esterilización de Envases de Vidrio

Etapa	Producto	Tiempo	Equipo / Utensilio
Lavado	Detergente Neutro	15 minutos	Operación Manual con cepillos de lavado
Enjuague	Agua limpia	10 minutos	Operación Manual
Desinfección	Desinfectante Cítrico	15 minutos	Desinfección por inmersión
Enjuague	Agua limpia	10 minutos	Operación Manual
Esterilización	N/A	30 minutos	Autoclave

Fuente: Los Autores

4.3. Beneficios del producto

La necesidad surge con el fin de reducir la cantidad de envases, especialmente de plástico, que se utilizan para disponer de los bienes finales por parte del consumidor. El establecimiento remite al cliente a las compras a granel de la época de los padres y abuelos donde estos llevaban

sus propios empaques. Con este modelo, se vuelve a implementar un viejo hábito de consumo que pretende disminuir los desperdicios y el consumo en masa.

Razones para comprar en Eco-Market:

- Al ser una operación por peso se compra lo que se necesita evitando desperdicios.
- Se evita el uso de embalajes que pueden o no ser reciclables y que finalmente van a terminar en un relleno sanitario.
- Compras de productos locales apoyando a pequeños comerciantes, lo cual disminuye la huella de carbono del transporte de los productos e impactos ambientales.

4.4. Servicio posventa

El servicio posventa de Eco-Market estará basado en un plan de fidelización, a través una membresía que les permitirá a los clientes acceder a una serie de beneficios y facilidades como el préstamo de envases, domicilios, acumulación de puntos para redimir en compras futuras, descuentos en establecimientos aliados, entre otras.

Dentro de los insights recogidos se encontró que las personas buscan agilidad y facilidad a la hora de comprar, y aunque están de acuerdo con llevar sus propios envases, coinciden que esto

genera ciertos inconvenientes. Es necesario ir creando un hábito en los consumidores por lo que a través de dos membresías se ayudará a facilitar este proceso. Las membresías tienen un costo diferente asociado a la diferencia en el número de envases del kit y el número de domicilios al año. La renovación de la membresía será anual. El préstamo de envases y los domicilios aumentarán la conveniencia del modelo, al igual que fidelizarán al cliente (ver tabla 4).

Tabla 4. Plan de Membresías Eco-Market

Beneficios	Membresía Light	Membresía Premium
Valor anual (pesos)	\$ 50,000	\$ 80,000
Préstamo de envases	1	1
Kit normal	1	-
Kit especial	-	1
Domicilios	3	12

Fuente: Los Autores

Como se mencionó anteriormente, Eco-Market facilitará a sus clientes los envases a través de un sistema de préstamo por medio de la membresía o con la venta de estos en el lugar. El domicilio podrá ser utilizado para recoger los empaques o para dejar nuevos pedidos con este sistema.

Por otro lado, con el fin de fomentar la economía circular, Eco-Market recibirá en el punto de venta empaques de vidrio, plástico, aluminio y tetrapack para ser intercambiados por puntos o coins. Estos materiales serán entregados a los recicladores de la zona. Por otro lado, todos los

productos ofrecidos por Eco-Market que necesiten un empaque para su conservación, tendrán un empaque reciclable que se puede intercambiar por coins en el punto de venta en la próxima compra.

¿Cómo funciona?:

Recicla: Llevar los empaques limpios y secos

Gana: Acumula coins por cada empaque

Canjea: En el manual de descuentos se pueden encontrar las equivalencias de los coins acumulados

Los recipientes que pertenezcan al establecimiento y sean retornables como los de vidrio, se esterilizarán y serán usados de nuevo. El objetivo es que los clientes lleven sus envases, pero si no los llevan, Eco-Market a través de la membresía los presta para ser devueltos en la próxima compra. La membresía no excluye a los interesados en comprar en la tienda a través de las bolsas de papel y los empaques dispuestos para la venta en la tienda (ver tabla 5).

Tabla 5. Tabla de Acumulación de Puntos

Materiales Ordinarios	Coins
Botellas de Plástico PET	10
Bolsa Plásticas	10
Envases de tetra pak	5
Envases de vidrio	5

Fuente: Los Autores

Dentro de las alianzas estratégicas que se implementarán está + Compost – Basura donde se incentivará la economía circular a través del compostaje.

5. Plan de mercadeo

5.1. Entorno Económico del emprendimiento

El crecimiento de la economía colombiana durante el 2019 se ubicó en 3.3 % por encima del año anterior (DANE, 2020, p.1). El balance para el 2020 continuará siendo positivo impulsado por la demanda interna y el comercio, especialmente por el consumo de los hogares que se ha visto beneficiado por la estabilidad en los ingresos reales y la disponibilidad de crédito.

Entre tanto, la inflación cerró el 2019 en 3.80 % (DANE, 2020, p.1), muy cerca del rango superior de la meta del Banco de la República, y se espera que converja al 3 % para cierre de año, manteniendo el poder adquisitivo de los hogares. A pesar del repunte que tendrá la inflación el primer semestre del año, el emisor mantendrá su tasa de política monetaria inalterada en 4.25 %, lo que no generará ajustes en las tasas de colocación de cartera que puedan frenar el crecimiento económico.

Al momento de escribir este documento se contemplaban riesgos a nivel global que podían limitar el crecimiento en Colombia como la desaceleración del comercio mundial, la caída del precio de las materias primas y acontecimientos geopolíticos, entre otros. Sin embargo, este año

surge un nuevo riesgo, el mundo se está enfrentando a una crisis sin precedentes debido a la pandemia del coronavirus por lo que la economía a nivel global va a presentar una desaceleración importante con consecuencia aún difíciles de estimar.

Por otro lado, la Encuesta Nacional de Presupuesto de los Hogares (ENPH) (DANE, 2018, p.1) revela que dentro de la composición del gasto total de los hogares colombianos la categoría de bienes y servicios diversos que incluyen artículos de cuidado y efectos personales representan el 18.3 %, mientras que el de alimentos y bebidas no alcohólicas el 15.9 %. Con esto se puede asegurar que la demanda por los productos del establecimiento es primordial.

Bogotá será la ciudad donde se ubicará el emprendimiento basados en la ENPH (DANE, 2018, p.10) que afirma que la capital percibe el mayor ingreso promedio y el mayor gasto total por unidad de gasto. Los datos de la encuesta también arrojan la periodicidad de los gastos de 25 categorías de productos alimenticios. En la *Figura 17* se observan las categorías más relevantes para el establecimiento y de las cuales se extrae información para realizar los pronósticos de rotación de inventario y ventas.

Frecuencia de compra por productos

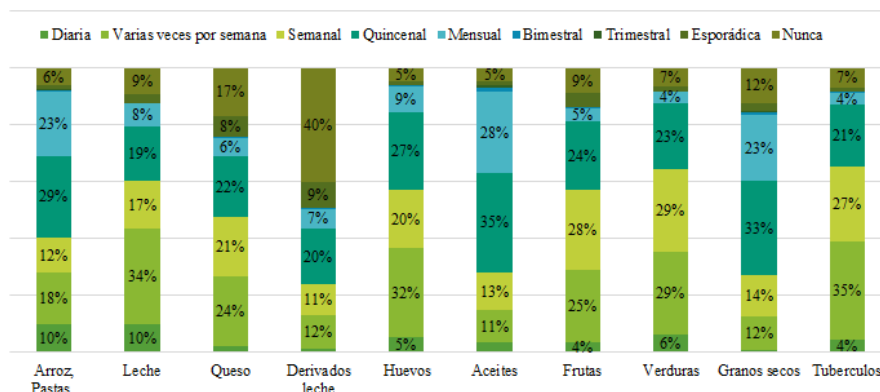


Figura 17. Frecuencia de Compras por Producto

Fuente: Se construye a partir de la base de datos del DANE de:

http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/566/get_microdata. Gastos diarios Urbanos

Adicionalmente, se extrajo información sobre el monto de dinero que gastan los hogares en un mercado único que incluye carnes, frutas verduras y granos, estableciendo rangos de \$100,000. El resultado arroja que gran parte de la muestra está concentrada en un gasto entre \$100,000 y \$300,000 por mercado. Este monto es relevante para los pronósticos de venta realizados (ver figura 18).

Gastos por monto en mercado único
(Carnes, frutas, verduras y granos)

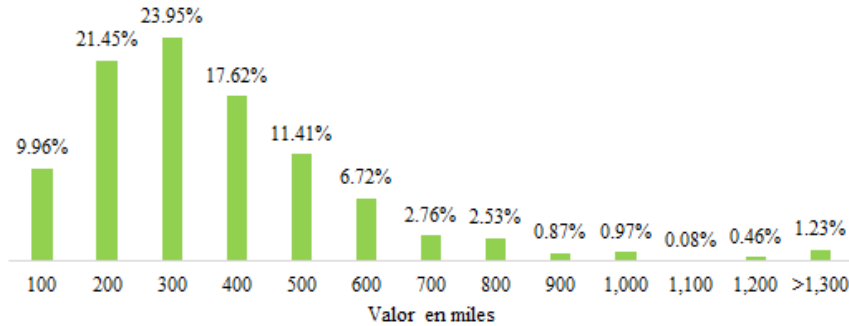


Figura 18. Gastos por Monto en Mercado Único

Fuente: Se construye a partir de la base de datos del DANE de: http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/566/get_microdata. Gastos diarios Urbanos.

5.2. Entorno social y cultural

5.2.1. Tendencias de la sociedad

En los últimos años se vienen planteando preguntas como: ¿Qué está pasando con el planeta? ¿Cómo estamos contribuyendo a salvarlo? ¿Cómo reducimos la contaminación de los mares, océanos, lugares de trabajo y hogares? ¿Podríamos quedarnos sin agua? ¿Qué pasará con la especie humana? Sin embargo, esta nueva década que comienza no pretende únicamente hacer un cuestionamiento, sino de encontrar soluciones a la crisis medio ambiental que se causó, obligando a los países, entre otras medidas, a elevar sus metas en la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero. Gracias a comunidades preocupadas por el tema, han surgido muchos activistas

y movimientos sociales que pretenden crear conciencia y dejar la indiferencia frente a lo que está sucediendo.

Con base en estudios científicos, la ONU (2019) en su artículo titulado “Termina la COP25 con pocos avances en cuanto a la reducción de emisiones de carbono” ha advertido que a partir de 2020 las emisiones de carbono deberán de reducirse a un ritmo de 7.6 % al año para cumplir con la meta de un calentamiento global limitado a 1.5 grados. De no llegar a cumplir con los compromisos de reducción de gases de efecto invernadero, el planeta se calentaría más de 3 grados celsius lo que asegurará un escenario desastroso para toda la vida en la tierra.

Con este panorama en mente, existe una tendencia a nivel mundial que pretende contribuir a la sostenibilidad y el medio ambiente a través hábitos de consumo responsable. Son millones de personas las que desean consumir productos frescos, recién sacados del campo, saludables y de alta calidad. Las razones pueden ser interminables, empezando por una dieta saludable, un plan de curación orgánico, una moda impuesta por las redes sociales, chefs que desean cocinar con alimentos orgánicos o porque simplemente hay personas que se preocupan por el planeta.

Siguiendo esta tendencia, algunos negocios pretenden apostar por el consumo responsable, dando cumplimiento a las regulaciones en materia ambiental que prohíben el uso del plástico en

empaques, así como la preferencia en el uso de materiales como cartón, papel, o bolsas de fibra de papa o yuca que son biodegradables.

Hoy millones de personas se unen a una “especie” de revolución ecológica que apoya la producción sostenible comprando productos ecológicos que no son empacados en plástico. Con ello, animan a todos a respetar el medio ambiente, haciendo uso de recipientes que se puedan rellenar, reutilizar y reciclar.

5.3. Tipos de cliente del producto

Para Rodríguez (2019), el comprador colombiano es riguroso al momento de elegir un retailer, lo que le exige un análisis inicialmente del precio, pero también de la calidad, innovación y conveniencia, factores que a la larga generan una experiencia diferente de compra.

Personalidad del cliente recurrente

En el modelo de negocio el tipo de servicio a prestar es B2C, es decir, que el producto se vende directamente al consumidor. Con el objetivo, de conocer la personalidad, gustos e intereses de los clientes potenciales. A continuación, se presentan tres grupos segmentados por edades: Jóvenes (14 – 20 años), Adultos (21- 59 años) y Adulto mayor (60 años en adelante).

I. JÓVENES

Edad: 14 a 20 años

Género: Femenino / Masculino

Educación: Secundaria / Universitario

Posición: Estudiantes

Locación: Bogotá, Zona Norte - estrato medio-alto.

Personalidad del cliente pensando:

- **Ideas:** Son clientes en etapa de crecimiento y formación, que siguen modas y tendencias de alimentación saludable y se encuentran en búsqueda de productos que cumplan con sus necesidades en un momento específico.
- **Suposiciones:** Desean probar alimentos y productos, sin indagar mucho en el precio porque consideran que son buenos si las redes sociales e *influencers* lo recomiendan y dan comentarios positivos que incentiven su consumo.
- **Opiniones:** Lo desean, lo quieren y lo pueden comprar, solos o por medio de sus padres.

Personalidad del cliente sintiendo:

- **Preocupaciones:** Se cuestionan más sobre la efectividad de los alimentos orgánicos y productos amigables con el medio ambiente que promocionan los medios. Esperan que al consumirlos contribuyan positivamente en su estilo de vida.

- **Intereses:** Se interesan en que los productos de uso y consumo sean tan buenos como recomiendan y que se tenga en cuenta su opinión para futuras mejoras e innovaciones de estos.
- **Preferencias:** Obtener los productos “de moda” y recibir satisfacción por el resultado que brindan los productos.

Personalidad del cliente haciendo:

- **Responsabilidades:** Son estudiantes y universitarios en formación.
- **Proyectos:** Se proyectan exitosos en sus estudios, en buena forma, alineados a los estándares que la moda impone.
- **Actividades:** Estudian, practican deportes, bailan, siguen modas y tendencias y generalmente mantienen un estilo de vida saludable.

Personalidad del cliente andando:

- **Dirección:** Viven en Bogotá, zona norte. Les gusta caminar y pasear con sus amigos a pie, patineta y en carro.
- **Cambios:** No se quedan en un mismo sitio. Cada día buscan cosas nuevas que les permita innovar.
- **Oportunidades:** Sería muy llamativo si hubiese una heladería cercana que ofreciera helados light a base de frutas. Así como parques con zonas verdes y gimnasio.

II. ADULTO

Edad: 21 a 59 años

Género: Femenino / Masculino

Educación: Profesional

Posición: Empleados / Independientes

Locación: Bogotá, Zona Norte, estrato medio-alto.

Personalidad del cliente pensando:

- **Ideas:** Son clientes que se sienten plenos, viven un buen momento en sus vidas, trabajan, son activos y productivos, se alimentan de manera saludable y les gusta ejercitarse de manera frecuente.
- **Suposiciones:** Les gusta comprar alimentos y productos midiendo la calidad vs. precio y precio vs. tamaño. Permanentemente revisan descuentos y bonos y están dispuestos a comprar solo lo que necesiten.
- **Opiniones:** Lo necesitan, investigan la mejor opción y luego compran. Les encanta ahorrar.

Personalidad del cliente sintiendo:

- **Preocupaciones:** Se preocupan por llevar un estilo de vida alto y tener estabilidad económica. Les interesa mucho cuidar su cuerpo y son conscientes de los beneficios que trae una alimentación balanceada.

- **Intereses:** Se interesan en que los productos de uso y consumo sean de calidad y a buen precio.
- **Preferencias:** Buscan establecimientos grandes con un buen servicio al cliente, con amplia variedad de productos y facilidad de búsqueda.

Personalidad del cliente haciendo:

- **Responsabilidades:** Son profesionales con compromisos familiares, laborales y/o académicos.
- **Proyectos:** Son dedicados a su trabajo, invierten muchas horas del día en sus estudios y/o en la oficina. Van en ascenso en sus carreras y les gusta invertir.
- **Actividades:** Sacan el máximo beneficio del tiempo libre, mantienen un estilo de vida saludable, practican deportes que requieren un buen estado físico.

Personalidad del cliente andando:

- **Dirección:** Viven en Bogotá, zona norte. Prefieren el uso del carro como medio de transporte para no perder tiempo.
- **Cambios:** Prefieren un almacén que ofrezca todo lo que necesitan. No son fieles a una sola marca.

- **Oportunidades:** Para mejorar su estado de salud, procuran disminuir de peso, dejan de fumar o consumir alcohol y cambian dietas.

III. ADULTO MAYOR

Edad: 60 años o más

Género: Femenino / Masculino

Educación: Profesional

Posición: Pensionados / amas de casa

Locación: Bogotá, Zona Norte, estrato medio-alto.

Personalidad del cliente pensando:

- **Ideas:** Son clientes en etapa avanzada de edad, que están en búsqueda de vitalidad, se alimentan de manera saludable y ocasionalmente se ejercitan.
- **Suposiciones:** Les gusta comprar alimentos y productos que sean de calidad. Aunque siempre busquen descuentos, están dispuestos a pagar lo que corresponda porque sienten que al invertir en un estilo de vida saludable, con una alimentación regulada, recibirán beneficios para su salud.
- **Opiniones:** Lo quieren y lo pueden comprar. También les gusta ahorrar.

Personalidad del cliente sintiendo:

- **Preocupaciones:** Se preocupan mucho por su seguridad económica, su estado de salud y por encontrar alimentos según las restricciones médicas. También les preocupa que tienen falta de movilidad por discapacidad o enfermedades genéticas o por influencias externas e incontinencias.
- **Intereses:** Se interesan en que los productos de uso y consumo sean de calidad. Tienen la esperanza de mejorar y prolongar años vida con alimentos saludables.
- **Preferencias:** Por experiencias vitales o vivencias personales, prefieren alimentos bajos en azúcares-preservantes, que les haga sentir bien. Buscan establecimientos no muy grandes con un buen servicio al cliente y cercanos al hogar.

Personalidad del cliente haciendo:

- **Responsabilidades:** Son generalmente pensionados, con pocas responsabilidades en el hogar.
- **Proyectos:** Son dedicados a proyectos puntuales en temas laborales que no requieren todo su tiempo. Tienen una buena situación económica y les gusta ir de vacaciones / viajar.
- **Actividades:** Disfrutan de su tiempo, mantienen un estilo de vida saludable, ocasionalmente caminan y practican ejercicios para fortalecer sus debilidades.

Personalidad del cliente andando:

- **Dirección:** Viven en Bogotá, zona norte. Les gusta caminar como un plan diario, comprar alimentos especializados para hacer recetas especiales.
- **Cambios:** Prefieren un solo sitio que les ofrezca todo lo que necesitan. Son fieles a una marca.
- **Oportunidades:** Les interesaría un restaurante de comida saludable que lleve desayunos, almuerzos y cenas programadas con días de anterioridad.

De acuerdo con la segmentación presentada, se concluye que los tres perfiles que serán el foco para el emprendimiento son hombres y mujeres entre 18 y 60 años, con un nivel socio económico medio-alto, que trabajan o viven en la zona norte de Bogotá. Encuentran un valor simbólico expresado en gratitud y confianza de poder consumir productos orgánicos y sustentables con el planeta. Les interesa llevar un estilo de vida saludable y sienten satisfacción al hacer ejercicio y poder alimentarse sanamente.

5.3.1. ¿Qué necesidades se quieren satisfacer?

El objetivo es satisfacer las necesidades de consumo básicas, ofreciendo una amplia cantidad de productos dentro de una misma línea, con la posibilidad de comprar a granel en la

cantidad que se requiera, dentro de las categorías de alimentos, bebidas, productos de aseo personal y limpieza. Todo lo anterior, alineado a la filosofía de ofrecer productos sin empaques de un solo uso, que sean orgánicos, saludables, amigables con el planeta y que promuevan un consumo más responsable generando conciencia ambiental.

Con ello en mente, no solo se pretende satisfacer a los clientes con la experiencia de compra, sino de incentivar hábitos para que las personas actúen de manera racional, teniendo en cuenta la calidad y las ventajas del producto.

5.3.2. ¿Qué tendencias de marketing influyen en el mercado?

Actualmente se da mucho valor a las redes sociales, tales como Facebook e Instagram, canales de promoción directa para los consumidores, con la posibilidad de concretar una venta con simplemente publicar una muy buena foto y hacer click para comprar.

También es relevante mencionar que la estrategia de mercadeo de las grandes compañías busca reinventarse cada día con cambios de imagen, mayor publicidad y presencia en conciertos, impresión de folletos y revistas con los productos y promociones de la semana, entre otras

iniciativas. Estas permiten conectar con el cliente más allá del precio y calidad, dando como resultado, la posibilidad de incrementar el “boca a boca”, como forma exitosa para hacer difusión.

5.3.3. ¿Cómo está creciendo el mercado?

De acuerdo con el Centro de Investigación de Mercados en su blog “Hábitos de consumo”, el internet ha generado nuevos hábitos de consumo a través de tiendas virtuales que le permiten al consumidor acceder a los productos sin necesidad de ir físicamente. Sin embargo, sigue siendo mayor el porcentaje de personas que prefieren ir a un lugar para poder ver, oler, tocar y sentir lo que desean comprar, de manera que aseguran la calidad de los productos que eligen.

Dice el artículo, que la tendencia de consumo por internet seguirá creciendo en la medida que es fácil obtener los productos o servicios a través de él. A esto se suma que el contacto de las personas con los medios tecnológicos ofrece grandes beneficios tanto para la marca como para el consumidor, pues tiene amplio alcance y también reduce costos.

5.3.4. ¿Cuáles son los hábitos de compra?

De acuerdo al artículo "Hábitos de consumo" publicado por el Centro de Investigación de Mercados, hoy en día la mayoría de los consumidores migran hacia marcas más económicas o hacia las marcas blancas de las grandes superficies, pero así como se busca economía en los productos también se busca calidad. Los consumidores revisan atentamente las promociones que ofrecen los lugares, generando un hábito de compra. De manera que al ser mayor el consumo de un producto se genera una mayor frecuencia de visita en el lugar.

5.3.5. ¿Qué los motiva a comprar?

- La moda de consumir más alimentos saludables y orgánicos.
- El cuidado de la salud y el cuerpo.
- La búsqueda de materias primas de calidad.
- Los descuentos y ofertas.
- Beneficios del producto + emocionalidad.
- Conveniencia.
- Consciencia ecológica.
- Reducción de huella de carbono.

5.3.6. ¿Cómo es su proceso de compra?

De acuerdo con Estrada (2020), la experiencia de compra actualmente se da en tiendas más amplias, muy bien iluminadas, algunas cuentan con parqueadero y cajas de “auto- check out”, con comunicación constante con el consumidor dentro del punto de venta y con una oferta de productos más amplia, fiel a tendencias ecológicas, saludables y a la producción local

5.4. Competencia

Para revisar los competidores de Eco-Market se tomó el modelo de las 5 fuerzas de Porter como base.

Competidores potenciales:

- Uno de los puntos débiles puede ser la entrada de nuevos participantes nacionales o extranjeros con musculo financiero.
- Diferenciación del producto. No existe un supermercado al granel en la zona que ofrezca los productos organicos y sin uso del plástico.
- Restricciones medioambientales de entrada.

Competidores del mismo sector:

- La competencia puede estar en la misma zona geográfica o no. Se escoge la ubicación de acuerdo a todas las características y beneficios que ofrece el sector. Al decidir la zona, la competencia se segmenta en otros supermercados de la zona con servicios similares.

Poder de negociación

- Alto poder de negociación de los proveedores de los insumos básicos para el supermercado. Hay diferentes proveedores en la zona. Poder alto.

- Hay acuerdos con Empresas de productos con marcas blancas que desean vender al granel. Poder bajo.

- Las empresas pueden tomar medidas para reducir el poder y presión del comprador, como la implementación de un programa de lealtad. El poder de los compradores es alto si los compradores tienen muchas alternativas. Poder alto.

Amenazas y servicios sustitutos

- Opciones de supermercados o tiendas de barrio.

- Para resumir, la mayor amenaza que tiene el supermercado es la entrada de un competidor local o extranjero con el músculo financiero suficiente para construir instalaciones similares en la misma zona geográfica.

Al analizar la competencia se tomaron como referencia tres supermercados que venden productos saludables, amigables con el medio ambiente, ecológicos y/o al granel, uno con varios puntos de venta en la ciudad, muy cerca de la zona geográfica seleccionada y dos supermercados sin punto físico pero con venta online, que se describen a continuación:

Tolá market

Tolá market es un mercado a granel en línea y despacho a domicilio. Ellos se encargan de llevar los productos solicitados a la casa para reenvasar en empaques propios o si se desea recibir el producto envasado se incluye dentro de la orden. Si el producto va a ser reenvasado implica que alguna persona esté disponible para recibir el producto. Trabajan con las mismas líneas de productos que se van a manejar como son panadería, cereales, leguminosas, frutos secos, aderezos, entre otras. Sin embargo, no todos los productos que venden son a granel y se encuentran envasados en empaques de vidrio y plástico.

La tortuga y la liebre

La tortuga y la liebre es una tienda online con envío nacional de productos que no tienen químicos contaminantes para el ser humano ni el ambiente. Tienen una línea de productos para el hogar, cuidado personal, entre otras, pero no tienen un segmento de alimentos. Ellos, más que competencia pueden ser proveedores de sus productos.

Gastronomy Market

Gastronomy Market es un supermercado enfocado en la venta de productos saludables y gourmet de productos locales e importados. Tienen en una parte de su mercado un área destinada a la venta a granel, pero es una porción pequeña de la tienda.

En el anexo 3 se describe la competencia en cuanto a productos ofrecidos, precio, calidad, estrategias de comunicación y comercialización. Adicionalmente se destacan las debilidades y fortalezas de cada establecimiento.

5.5. Planeación estratégica

Dentro del modelo de planeación se tuvo en consideración las debilidades y fortalezas del emprendimiento como se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Modelo de matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- No se hace uso de empaques plásticos.- Se reutiliza y recicla empaques.	<ul style="list-style-type: none">- Alta rotación de personal.- Tardanza en el envío.

<ul style="list-style-type: none"> - Se promueve una cultura de vida saludable, sostenibilidad y cero desperdicios. - Excelente infraestructura. - Alta tecnología en máquinas de pesaje. - Buen sistema de distribución. - Buena relación con clientes externos. - Buenas relaciones con proveedores. - Gran variedad de exhibición de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones laborales estrictas. - Horario laboral inflexible. - Incremento a la demanda por encima de la capacidad instalada.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Abrir una panadería saludable. - Estudiar otros puntos geográficos de Bogotá y de otras ciudades para nuevas sucursales. - Ampliación del mercado. - Alta demanda de los servicios ofertados. - Comercialización de una nueva categoría de productos. - Exportar productos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ingreso de nuevos competidores al mercado. -Productos sustitutos. -Demandas legales. -Regulaciones más duras.

Fuente: Los Autores

5.6. Estrategia de mercado

Tomamos a consideración las siguientes estrategias de mercado como eje central de la empresa:

Detonador externo: Se pretende inspirar la compra a granel y sin uso de empaques plásticos, por lo que se hará publicidad en redes sociales y alianzas con gimnasios, spas, restaurantes de comida saludable, chefs e influencers ubicados en Bogotá.

La página web es el canal de venta que debemos potencializar, pues el medio directo con los clientes. Sin embargo, haremos uso del dynamic rate marketing con buscadores como domicilio.com y Rappi.

Es necesario usar SEO, definir las palabras clave para el motor de búsqueda como: alimentos al granel, comida saludable, medio ambiente y zero waste. La página está diseñada para ser consultada desde computadores y dispositivos móviles.

Adicionalmente, se contempla la impresión de una revista promocional de libre distribución con los productos destacados y descuentos del mes. Para esta actividad se tiene definido el 4% del presupuesto de Marketing.

Acción: Una vez que los clientes decidan comprar en Eco-Market, es necesario diferenciar el servicio frente a otras opciones. Las instalaciones harán del proceso de compra una experiencia

donde el cliente sienta que los productos que está adquiriendo son frescos, naturales y de calidad. No se diferencia por solo las instalaciones sino por las experiencias que se pueden vivir en ellas.

El servicio del personal también deberá ser un factor diferenciador pues es una atención más personalizada comparado con el servicio en las grandes superficies. A través de la experiencia de uso se creará cercanía con el cliente.

Recompensas: Desarrollo de ofertas especiales para diferentes días de la semana de acuerdo con la necesidad de rotación de los productos. Adicionalmente, se puede crear un tipo de promoción semanal alineada con la temporada de algunos productos.

Se hará uso del e-mail marketing enviando a los clientes de manera mensual los productos de temporada y recetas asociadas a estos. También se concederá un descuento del 15% en la fecha de cumpleaños.

Inversión: Después de la compra, las recomendaciones y comentarios positivos de los clientes en redes sociales, serán muy importantes para generar confianza y fidelidad, aumentando el flujo de personas con perfiles similares en el lugar y un mayor tráfico en el website.

La presencia de Eco-Market en las redes sociales será mediante la promoción de productos esenciales y un blog con recetas de cocina y beneficios para la salud, que pretende aumentar el número de clientes y seguidores interesados en el nuevo hábito de consumo ofrecido.

5.6.1. Estrategia de precio

Estrategia por competencia

El valor asignado al bien o servicio se realizó en función de los precios de la competencia. Teniendo en cuenta que Eco-Market es un establecimiento libre de empaques, este factor diferenciador también tiene que verse reflejado en el precio de venta, pues las compras a granel deberán tender a ser más económicas. Basado en esta premisa, los precios de los diferentes artículos se definieron de acuerdo con el costo del producto ofrecido y el valor de venta del producto en un supermercado local. Se usaron los siguientes enfoques:

- **Precio medio:** se ofrece el producto a un precio similar al del resto de supermercados cuando el costo del producto no permita reducir su precio. El precio del producto deberá ser por lo menos 10% superior a su costo. Los precios de venta del segmento de frutas y verduras serán igual a los de la competencia teniendo en cuenta que el producto viene sin ningún empaque y el proceso de compra es similar.

– **Precio menor:** se ofrece el producto a un precio menor, entre el 5 % y el 15 %, al de otros supermercados cuando el costo del producto lo permita o aplique alguna promoción.

La tabla 7 describe el proceso de fijación de precio para tres artículos.

Tabla 7. Fijación de Precios de Productos

Clase	Costo/gr Compra (pesos)	Costo/gr Competidor (pesos)	Artículo	Unidad	Prima	Precio de venta (pesos)	Precio Comp. (pesos)	Costo (pesos)
Pastas largas	\$3.45	\$5.68	500	gr	-15 %	\$2,414	\$2,840	\$1,724
Panela	\$7.13	\$7.34	1.000	gr	10 %	\$7,845	\$7,340	\$7,132
Frijol seco	\$8.38	\$9.60	500	gr	-5 %	\$4,560	\$4,800	\$4,189

Fuente: Los Autores

El costo de compra por gramo de las pastas largas es de \$3.45 y la competencia lo vende en \$5.68, por lo que un paquete de 500 gramos se consigue en un supermercado en \$2,840. El precio de venta del establecimiento, considerando que no tiene empaque, es 15 % más económico quedando en \$2,414. Por su parte, el costo de compra de la panela de \$7,13/gr no permite reducir su valor por lo que el precio de venta se fija un 10 % superior a su costo, quedando 1,000 gramos en \$7,845. Para el caso del frijol seco el costo de \$8.38 por gramo permite que el precio sea

reducido en un 5 % con respecto al de la competencia quedando en \$4,560 el precio por 500 gramos.

Estrategia diferencial

Cuando la empresa realice una campaña específica sobre un producto para atraer el consumo por excedente de stock, se hará uso de diferentes tipos de estrategias de precios de penetración:

- **Precio con descuentos.** Sobre la base del precio del producto, se aplicará una reducción. Este tipo de estrategia se realizará para los productos perecederos cuya apariencia se vaya deteriorando con el tiempo para así evitar pérdidas del producto completo. También para productos que superen el tiempo permitido de almacenamiento. Adicionalmente, se harán descuentos de acuerdo con las características propias del cliente (descuentos a jóvenes, a pensionados) para incentivar el hábito de compras a granel en los diferentes segmentos.

5.6.2. Estrategia de distribución

Se hará uso de una estrategia de distribución intensiva en la que el producto puede llegar a ser consumido de forma masiva, al alcance de todos los clientes, ya sea, a través del mercado online

o de la tienda física. Esta estrategia de distribución se suele aplicar a productos de uso básico, diario o continuo por parte del consumidor porque tiene como ventaja que el producto está presente en el establecimiento, lo que facilita y hace más accesible su compra.

5.6.3. Canales de distribución

El canal de distribución será a través de un canal directo de e-commerce y en punto propio. La omnicanalidad permite lograr un mejor nivel de experiencia de compra, aprovechando la conexión entre el cliente y el establecimiento.

5.6.4. Promoción

Es importante construir una buena estrategia de visibilidad de marca, que unida a la fidelización de los clientes, dará resultados exitosos a las campañas de promoción de la marca. Se usará como estrategia de visibilidad de marca los boletines, promociones y encuestas de satisfacción una vez el cliente ha adquirido un producto y/o servicio, lo que permitirá mantener un contacto permanente y, así mismo, afirmar la lealtad y confianza hacia la marca.

5.6.5. Publicidad

Al pensar en Eco-market, el consumidor se puede imaginar un mercado que ofrece productos saludables y que tiene una activa participación en temas de sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente. Al pertenecer a la industria alimenticia del segmento de productos orgánicos en Bogotá, el objetivo es construir hábitos de consumo saludables y enfocar el concepto de *Green advertising* o publicidad verde en el manejo del branding, la publicidad y el diseño.

En la publicidad y comunicación con el cliente, se pretende mostrar una marca que está preocupada por sus consumidores, salud, cuidado personal, medio ambiente y sostenibilidad. En cada pieza publicitaria, sea online o impresa, se usarán insights tales como “amate a ti y al medio ambiente”, “compra lo que necesitas”, “aliméntate saludablemente”, entre otros.

La Marca

Personalidad de la marca

Eco-Market es una mujer entre los 30 y 50 años, que ama cuidarse a ella y a su familia, le gusta comer sanamente y tiene como premisa de vida, cuidar al medio ambiente. Es estudiada, activa en temas sociales, moderna, ahorradora y recursiva. Es una persona servicial con mucha atención al detalle e interesada por el bienestar y la comodidad de los demás.

Marca como símbolo (ver figura 19)



Figura 19. Marca Eco-Market

Fuente: Los Autores

5.6.6. Presupuesto promocional

El presupuesto de marketing de Eco-Market será del 6 % de los ingresos brutos del año distribuidos de acuerdo con la tabla 8.

Tabla 8. Presupuesto Anual Marketing

Presupuesto (pesos)	%	Total año	1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim
Marketing digital	80%	9,264,378	3,705,751	2,779,313	1,389,657	1,389,657
Redes sociales y publicidad digital	25%	2,316,094	926,438	694,828	347,414	347,414
Dynamic rate marketing	15%	1,389,657	555,863	416,897	208,449	208,449
SEN	25%	2,316,094	926,438	694,828	347,414	347,414
Influencers	8%	741,150	296,460	222,345	111,173	111,173
SEO	8%	741,150	296,460	222,345	111,173	111,173

Activaciones y eventos	8%	741,150	296,460	222,345	111,173	111,173
Página Web	8%	741,150	296,460	222,345	111,173	111,173
E-mail marketing	3%	277,931	111,173	83,379	41,690	41,690
Publicidad impresa	4%	463,219	185,288	138,966	69,483	69,483
Material POP	10%	1,158,047	463,219	347,414	173,707	173,707
Patrocinios	6%	694,828	277,931	208,449	104,224	104,224
Total	100%	11,580,472	4,632,189	3,474,142	1,737,071	1,737,071

Fuente: Los Autores

5.6.7. Pronóstico de ventas

Los insumos utilizados para proyectar las cantidades de venta fueron el promedio ponderado de frecuencia de compras por categoría de producto de la Encuesta Nacional de los Hogares del DANE, el análisis de rotación de cada producto en un mes de acuerdo con sus características individuales y el número de clientes esperados por día. La variable ajustada para proyectar el escenario bajista y neutral fue el número de clientes que entran a diario a comprar cada producto. Este número de clientes se multiplica por los días hábiles del mes y la rotación del producto para obtener las cantidades por mes.

El Anexo 2 describe los productos por cada categoría, el peso establecido para cada producto por unidad para poder realizar las proyecciones y la rotación esperada en un mes. En el caso de los productos de higiene se asume una rotación menor para cada producto considerando las diferentes alternativas que tiene el consumidor.

Es necesario tener en cuenta que las ventas anuales corresponden a un promedio de ventas mensuales de \$42,947,579 en el escenario bajista y \$47,557,321 en el escenario alcista. Estas cifras se ajustan a la validación que se realizó con un supermercado pequeño de frutas y verduras donde las ventas diarias en un día de baja movilidad son en promedio de \$1,500,000. Este valor ajustado por 30 días calendario equivale a ventas mensuales de \$45,000,000 y ventas anuales de \$540,000,000. Adicionalmente, el margen que tienen estos establecimientos por producto oscila entre el 30% y 40% del costo.

Escenario Bajista

El escenario bajista asume que la compra de los productos a granel como granos, pastas y artículos de aseo en la modalidad sin empaque que tiene el establecimiento no es tan atractiva para el consumidor. Sin embargo, la venta de frutas y verduras mantendría los gastos fijos del establecimiento. La tabla 9 presenta el pronóstico de ventas esperadas por categoría de acuerdo con el presupuesto de marketing.

Tabla 9. Ventas proyectadas por Categoría (Escenario Bajista)

Cifras en pesos	Total 2020	1 trimestre	2 trimestre	3 trimestre	4 trimestre
Pan y Cereales	30,050,931	9,015,279	9,015,279	6,010,186	6,010,186
Leche y queso	27,399,330	8,219,799	8,219,799	5,479,866	5,479,866
Aceites y grasas	9,239,064	2,771,719	2,771,719	1,847,813	1,847,813
Azúcar	13,006,485	3,901,946	3,901,946	2,601,297	2,601,297
Condimentos	3,030,327	909,098	909,098	606,065	606,065
Frutas	190,875,456	57,262,637	57,262,637	38,175,091	38,175,091

Granos	16,965,000	5,089,500	5,089,500	3,393,000	3,393,000
Legumbres	123,459,552	37,037,866	37,037,866	24,691,910	24,691,910
Frutos Secos	27,900,000	8,370,000	8,370,000	5,580,000	5,580,000
Otros	4,752,000	1,425,600	1,425,600	950,400	950,400
Aseo personal	68,692,800	20,607,840	20,607,840	13,738,560	13,738,560
Total	515,370,946	154,611,284	154,611,284	103,074,189	103,074,189

Fuente: Los Autores

Este escenario contempla ventas mensuales por \$51 millones en los primeros seis meses, por la inversión en publicidad que van bajando hasta \$34 millones para cierre de año. Como se mencionó anteriormente, ventas por \$51 millones equivalen a ingresos diarios de \$1,717,903. Esta cifra es consistente con la entrada de 6 personas al establecimiento por día realizando un gasto promedio de \$300,000. Bajo este escenario se presentan los resultados esperados para el primer año (ver tabla 10).

Tabla 10. Resultados Primer Año de Funcionamiento (Escenario Bajista)

Cifras en pesos	2020	%
Ingresos por ventas	515,370,946	100.00%
Costes variables unidades vendidas	(345,627,510)	(67.06%)
Margen de contribución	169,743,436	32.94%
Servicios exteriores	(120,584,606)	(23.40%)
Gastos de personal	(56,573,170)	(10.98%)
E.B.I.T.D.A.	(7,414,340)	(1.44%)
Amortizaciones y otras depreciaciones	(8,215,943)	(1.59%)
Beneficios antes de intereses e impuestos (E.B.I.T.)	(15,630,283)	(3.03%)
Gastos financieros	(3,359,129)	(0.65%)
Beneficios antes de impuestos	(18,989,412)	(3.68%)
Impuesto sobre beneficios	-	
Beneficio Neto	(18,989,412)	(3.68%)

Fuente: Los Autores

En el escenario bajista, los ingresos por ventas no alcanzan a cubrir los gastos fijos como servicios exteriores y gastos de personal por un total de \$177,157,776 al año o \$14,763,148 mensuales. Al final del año se cerraría con una pérdida de \$18,989,412 o \$1,582,451 mensuales. El margen neto de contribución tiene que estar alrededor del 34 % para estar en punto de equilibrio. Asumiendo un crecimiento de las ventas uniforme en los siguientes años, hasta el quinto año se verían utilidades.

Escenario Neutral

El escenario neutral asume un flujo diario uniforme para la mayoría de los productos. Para productos como frutas, legumbres, granos y otros se espera un mayor flujo de clientes en el día especialmente para el primer y segundo trimestre donde el presupuesto para marketing es mayor. La tabla 11 presenta el pronóstico de ventas esperadas de acuerdo con el presupuesto de marketing.

Tabla 11. Ventas proyectadas por Categoría (Escenario Neutral)

Cifras en pesos	Total 2020	1 trimestre	2 trimestre	3 trimestre	4 trimestre
Pan y Cereales	33,245,150	9,973,545	9,973,545	6,649,030	6,649,030
Leche y queso	27,399,330	8,219,799	8,219,799	5,479,866	5,479,866
Aceites y grasas	9,402,936	2,820,881	2,820,881	1,880,587	1,880,587
Azúcar	13,006,485	3,901,946	3,901,946	2,601,297	2,601,297
Condimentos	3,030,327	909,098	909,098	606,065	606,065
Frutas	193,719,456	58,115,837	58,115,837	38,743,891	38,743,891
Granos	16,965,000	5,089,500	5,089,500	3,393,000	3,393,000

Legumbres	127,274,976	38,182,493	38,182,493	25,454,995	25,454,995
Frutos Secos	41,850,000	12,555,000	12,555,000	8,370,000	8,370,000
Otros	5,702,400	1,710,720	1,710,720	1,140,480	1,140,480
Aseo personal	99,091,800	29,727,540	29,727,540	19,818,360	19,818,360
Total	570,687,861	171,206,358	171,206,358	114,137,572	114,137,572

Fuente: Los Autores

Este escenario plantea ingresos por ventas de frutas y legumbres por \$193,719,456 y \$127,274,976, respectivamente. Estos valores equivalen a ingresos mensuales por \$16,143,288 y \$10,606,248 en estas categorías. Estos valores tienen en cuenta que entre semana hay un flujo menor de gente de alrededor de 16 personas por día que gastan al menos \$30,000 y el fin de semana el flujo disminuye a 10 personas, pero gastan \$150,000 para el mercado de dos semanas. Esta premisa se basa en la rotación y caducidad de estas categorías. Bajo este escenario se presentan los resultados esperados para el primer año (ver tabla 12)

Tabla 12. Resultados Primer Año de Funcionamiento (Escenario Neutral)

	2020	%
Ingresos por ventas	570,687,861	100.00%
Costes variables unidades vendidas	(377,679,990)	(66.18%)
margen de contribución	193,007,871	33.82%
Servicios exteriores	(121,980,472)	(21.37%)
Gastos de personal	(56,573,170)	(9.91%)
E.B.I.T.D.A.	14,454,229	2.53%
Amortizaciones y otras depreciaciones	(8,215,943)	(1.44%)
Beneficios antes de intereses e impuestos (E.B.I.T.)	6,238,285	1.09%
Gastos financieros	(4,216,453)	(0.74%)
Beneficios antes de impuestos	2,021,832	0.35%
Impuesto sobre beneficios	(707,641)	(0.12%)
Beneficio Neto	1,314,191	0.23%

Fuente: Los Autores

Se proyecta ingresos por ventas de \$570,687,861 ajustando por costos variables y otros gastos operativos se tendría un beneficio neto de \$1,314,192 durante el primer año. La diferencia entre el escenario bajista y neutral se basa en el éxito de modelo de negocio pues bajo el escenario más ácido se asume que la nueva propuesta de consumo no se adapta a los consumidores. Sin embargo, las ventas de productos que tradicionalmente se compran sin empaques como frutas y verduras logran sostener el funcionamiento del establecimiento. Esta premisa se basa en la competitividad que tendrá el precio frente a la competencia y la alta rotación esperada. Por otro lado, si el modelo es aceptado por los consumidores, se proyectarían ganancias para los primeros años.

6. Plan de operaciones

6.1. Producción

Los productos ofrecidos en el establecimiento serán comprados a diferentes proveedores considerando las características de este. Los productos se dividen en las categorías de la tabla 13 y de acuerdo con estas se clasifica el proveedor.

Tabla 13. Proveedores por Categoría

Categorías	Proveedor
Pan y Cereales	Almacén Grano de Oro
Leche y queso	Doña Leche
Aceites y grasas	Almacén Grano de Oro
Azúcar	Almacén Grano de Oro
Condimentos y hierbas culinarias	Almacén Grano de Oro
Frutas	Plaza de Mercado
Granos	Almacén Grano de Oro
Legumbres	Plaza de Mercado
Frutos Secos	Almacén Grano de Oro
Otros	Plaza de Mercado
Aseo personal	Varios

Fuente: Los Autores

6.2. Localización

El espacio físico del establecimiento será de 120 metros cuadrados. El establecimiento estará ubicado en barrios de estrato 4 a 6 favoreciendo localidades como Chapinero, Usaquén y Teusaquillo. Se favorece un lugar que tenga acceso a parqueadero.

6.3. Costos

Los gastos fijos de funcionamiento para el primer año se presentan en la tabla 14.

Tabla 14. Gastos Fijos de Funcionamiento

Gastos Fijos	Importe (pesos)
Servicios exteriores	123,986,124
Arrendamientos	86,400,000
Conservación y mantenimiento	12,000,000
Servicios profesionales independientes	2,400,000
Publicidad y promoción	11,580,472
Suministros	4,200,000
Teléfono	1,200,000
Otros gastos fijos	4,200,000
Sueldos, salarios y s.s.	56,573,170
Amortizaciones	8,215,943
Amortización inm. intangible	1,377,333
Amortización inm. material	6,838,610
Gastos financieros	7,121,314
Nueva financiación	2,504,109
Otros gastos/ingresos financieros	1,712,345
Total	190,986,039

Fuente: Los Autores

6.4. Entorno legal

Eco-Market se somete a la legislación colombiana y a lo dispuesto concretamente en la Ley 9 de 1979 (Congreso de la República, 1979) por la cual se dictan las medidas sanitarias aplicables a los establecimientos comerciales en lo referente a fraccionamiento, conservación,

almacenamiento, transporte, expendio, consumo, importación o exportación de alimentos y bebidas. De acuerdo con dicha ley es necesario cumplir:

- Art. 244: Expedición de licencia sanitaria.
- Art. 249: Adecuaciones.

a) El establecimiento deberá contar con el espacio suficiente para su correcto funcionamiento y conservación, atendiendo a las normas de higiene.

b) Los pisos y paredes serán de material impermeable, lavable, no poroso ni absorbente, para garantizar que no se acumule suciedad ni elementos que atenten con la inocuidad de los alimentos. Las uniones entre pisos y paredes deberán ser en media caña que no permitan la acumulación de elementos.

c) Todas las áreas del establecimiento deberán contar con ventilación, iluminación, servicios sanitarios y lockers.

- Art. 257 – 270: Empaques, envases y envolturas

a) Los envases y empaques utilizados deberán cumplir con las normas del Ministerio de Salud, las cuales incluyen el correcto almacenamiento para evitar el peligro de contaminación para los productos. Se hará uso de los envases mencionados en el punto 4 que cumplen los requisitos de salubridad.

b) El llenado de los dispensadores deberá efectuarse en áreas que no ofrezcan peligro de contaminación para los productos.

c) Los envases utilizados deberán seguir frecuencias establecidas de lavado y desinfección.

Se estima que este proceso se llevará a cabo cada quince días.

– Art. 289: Alimentos que no requieren empaque

Los alimentos que no requieran de empaque o envase como las verduras, granos y pastas, se deberán almacenar de tal forma que se evite su contaminación. Para ello, se tendrán gabinetes y vitrinas que permitan lavarse y desinfectarse fácilmente. Además, deberá disponerse de utensilios apropiados para su manipulación como cepillos, escobas, entre otros.

Otros requisitos de rigor:

- **Control de pesas y medidas:** Las balanzas utilizadas deberán ser calibradas de forma exacta para dar cumplimiento al Sistema Internacional de Unidades, como también al del Precio por Unidad de Medida (PUM). Para evitar sanciones como consecuencia de vender productos con medidas y pesos diferentes a los reales, esta actividad de calibración se realizará periódicamente (mensual) con un tercero avalado por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC).

- **Lista de precios:** El establecimiento debe hacer público los precios de sus productos. Se colocarán en la parte delantera del envase que los almacena o en la parte inferior de la vitrina.

6.5. Personal

El establecimiento estará abierto de lunes a domingo de acuerdo con un análisis de los horarios de apertura de los supermercados en la zona norte de Bogotá en las localidades de Teusaquillo, Usaquén y Chapinero. La tabla 15 muestra los horarios de establecimientos similares:

Tabla 15. Horarios Establecimientos de la Zona

Establecimiento	lunes a viernes	sábado	domingo
Olímpica Santa Barbara	7:00 a.m-8:00 p.m	7:00 a.m-8:00 p.m	7:00 a.m-7:30 p.m
Olímpica Teusaquillo	9:30 a.m-7:30 p.m	9:30 a.m-7:30 p.m	9:30 a.m-7:30 p.m
Carulla Bella Suiza	7:00 a.m-10:00 p.m	7:00 a.m-10:00 p.m	7:00 a.m-9:00 p.m
Carulla Santa Barbara	6:00 a.m-11:00 p.m	6:00 a.m-11:00 p.m	6:00 a.m-10:00 p.m
Gastronomy Market	9:00 a.m-9:00 p.m	9:00 a.m-9:00 p.m	10:00 a.m-8:00 p.m
Éxito Express	24 horas	24 horas	24 horas

Fuente: Los Autores

De acuerdo con lo anterior se definieron los siguientes horarios:

Lunes a sábados: 10:00 am -8:00 pm

Domingos y festivos: 9:00 am -7:00 pm

Con los horarios de apertura establecidos serán 10 horas de trabajo diarias que equivalen a 70 horas semanales. La normatividad vigente permite que los empleados trabajen hasta 48 horas semanales por lo que, basados en la necesidad del establecimiento y los requerimientos de ley, son necesarias 3 personas (ver figura 20).

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9:00:00 a. m.	-	-	-	-	-	-	C V
10:00:00 a. m.	A	V	A	V	C	C	C V
11:00:00 a. m.	A	V	A	V	C	A	C V
12:00:00 p. m.	A	V	A	V	C	A	C V
1:00:00 p. m.	A	V	A	V	C	A	C V
2:00:00 p. m.	A	V	A	V	C	A	C V
3:00:00 p. m.	A	V	A	V	C	A	C V
4:00:00 p. m.	A	V	A	V	C	A	C V
5:00:00 p. m.	A	V	A	V	C	A	C V
6:00:00 p. m.	A	V	A	V	C	A	C V
7:00:00 p. m.	A	V	A	V	C	A	-

Figura 20. Horarios Personal Eco-Market
Fuente: Los Autores

A: Administrador

C: Cajero

V: Volante

El establecimiento debe contar en gran parte del tiempo con dos empleados donde uno debe ser el administrador o el vendedor. En la tabla anterior, el vendedor cuenta con 8 horas disponibles que se pueden acomodar de acuerdo con el flujo de clientes por días.

Los perfiles descritos serán publicados en una bolsa de empleo para realizar la selección del personal. Perfiles:

1. **Administrador:** Contrato termino indefinido

Es fundamental para el buen funcionamiento del establecimiento. Garantizará el buen servicio al cliente y su fidelización.

Habilidades:

- Manejo de Office
- Buena comunicación y servicio al cliente
- Manejo de presión
- Habilidades matemáticas
- Preferible conocimiento de manejo de inventarios

Funciones:

- Cobro y cuadre de caja
- Cuadre y manejo de inventarios
- Realizar pedidos de inventarios
- Asesorar al cliente

2. **Cajero:** Contrato termino indefinido

Persona con experiencia en ventas, atención al cliente, manejo de mercancías, manejo de caja. Será la segunda persona a cargo cuando no se encuentre el administrador por lo que debe tener habilidades similares a este.

3. **Volante:** Contrato fijo a un año

Se encarga de la manipulación de los productos y su disposición en el establecimiento. Tendrá a cargo la limpieza del lugar. Habilidades varias. Estará encargado de dar soporte en la tara de los envases a la entrada de los clientes.

Dentro del presupuesto del establecimiento se tiene que el administrador tendrá un sueldo base de \$1.156.218; y el cajero y el volante un sueldo del salario mínimo de \$980.657. En la tabla 16 se presenta dicha información con las prestaciones de ley correspondientes a dicho salario.

Tabla 16. Salarios Eco-Market

Cifras en pesos	Sueldo 1	Sueldo 2
Salario Mínimo	877,803	1,053,364
Auxilio de transporte	102,854	102,854
Salud	74,613	89,536
Pensión	105,336	126,404
ARL (nivel 1)	4,565	5,477
Parafiscales	79,002	94,803
Prima	73,121	87,745
Cesantías	73,121	87,745

Intereses cesantías	8,778	10,534
Vacaciones	36,604	43,925
Dotación aproximada	43,890	52,668
Total	1,479,688	1,755,055

Fuente: Los Autores

Los empleados deberán tomar un curso de manipulación de alimentos una vez al año para cumplir con los requisitos de ley.

6.5.1. Políticas de evaluación

La evaluación de los empleados tendrá en cuenta los siguientes aspectos para los tres cargos:

- Puntualidad.
- Presentación personal.
- Organización del área de trabajo.
- Atención al cliente.
- Conocimiento y promoción de los beneficios del establecimiento.

Para el administrador y el cajero se evaluarán adicionalmente, los siguientes aspectos:

- Manejo del programa de cobro y pesaje.

- Agilidad en la cuenta del dinero y el cobro.

Para el administrador se evaluarán los siguientes aspectos:

- Manejo de inventario y control de pérdidas.
- Buena relación con proveedores.

Para el volante se evaluarán los siguientes aspectos:

- Limpieza y organización del establecimiento.
- Disposición de los productos.

La tabla 17 presenta el formato para evaluar los aspectos antes mencionados:

Tabla 17. Formato Evaluación de Desempeño

Aspectos para evaluar	A	C	V	E	M	B	R	D
Puntualidad	x	x	x					
Presentación Personal	x	x	x					
Organización del área de trabajo	x	x	x					
Atención al cliente	x	x	x					
Conocimiento y promoción de los beneficios del establecimiento	x	x	x					
Manejo del programa de cobro y pesaje.	x	x						
Cuenta del dinero y el cobro.	x	x						
Manejo de inventario	x							

Buena relación con proveedores	x		
Limpieza y organización del establecimiento			x
Disponición de los productos			x
Evaluador	C	A	A-C

Fuente: Los Autores

E: Excelente

M: Muy Bueno

B: Bueno

R: Regular

D: Deficiente

El administrador es evaluado por el cajero, el cajero por el administrador y el volante por el cajero y el administrador.

Esta evaluación deberá arrojar un resultado superior a 3.5 al finalizar el año con el fin de obtener un bono equivalente a un salario. Este salario está sujeto al cumplimiento del presupuesto anual del establecimiento.

El establecimiento será monitoreado por un circuito cerrado de televisión al cual tendrán acceso los socios para realizar actividades de control, verificación de las operaciones y seguridad del establecimiento.

6.6. Inventarios

El establecimiento manejará la lista de productos que se encuentra en el Anexo 2. De acuerdo con la demanda proyectada deberá mantener un stock de productos mensual (ver tabla 18).

Tabla 18. Inventario Esperado

Stock en pesos	Total 2020	Promedio Mensual
Pan y Cereales	24,319,440	2,026,620
Leche y queso	18,770,864	1,564,239
Aceites y grasas	7,812,414	651,035
Azúcar	10,966,365	913,864
Condimentos y hierbas culinarias	802,440	66,870
Frutas	114,594,501	9,549,542
Granos	13,591,270	1,132,606
Legumbres	81,270,840	6,772,570
Frutos Secos	10,125,000	843,750
Otros	4,262,400	355,200
Aseo personal	91,164,456	7,597,038
Total Ventas	377,679,990	31,473,332

Fuente: Los Autores

Dicha proyección se basa en la rotación esperada de inventario y la frecuencia de compras de cada producto de la Encuesta Nacional de Hogares (ver tabla 19).

Tabla 19. Rotación Inventario

Categoría	Frecuencia de Compras (días)	Rotación mensual esperada (mensual)
Arroz, Pastas	14	0,95
Leche	9	1,89
Queso	10	1,89
Derivados leche	12	1,89
Huevos	10	4,00
Aceites	16	0,28
Frutas	9	2,88
Verduras	8	2,95
Granos secos	16	1,25
Tubérculos	8	2,95

Fuente: Los Autores

A este análisis se suman los datos recogidos sobre la vida media de los productos ofrecidos.

La tabla 20 describe la vida media de la categoría de frutas:

Tabla 20. Stock Inventario Frutas

Descripción	Stock
Naranjas	15 días
Bananos	7 días
Limonos	7 días
Arándanos	5 días
Kiwi	7 días
Mandarinas	7 días
Manzanas	20 días
Mangos	7 días
Uvas (verdes y rojas)	5 días
Fresas	5 días
Aguacate	7 días

Sandia	7 días
Piña	7 días
Durazno	5 días

Fuente: Los Autores

Con esta información se puede estimar que para la categoría de frutas e inclusive la de verduras se requiere hacer pedidos por lo menos 1 vez a la semana para mantener los productos frescos.

6.7. Proveedores

Teniendo en cuenta la escala del negocio, en los primeros meses de funcionamiento no se contempla tener créditos con los proveedores por lo que la caja será primordial. En la medida que se consiga un proveedor recurrente se puede pensar en tener créditos de por lo menos quince días para aliviar el flujo de caja.

El costo y la disponibilidad de los productos variará de acuerdo con la época del año, pues se propenderá por ofrecer productos de temporada. De acuerdo con el calendario agrológico de Corabastos se tendrán disponibles los productos por mes. La figura 21 presenta el calendario para las frutas donde la flecha verde representa una oferta alta, la flecha roja una oferta baja y el signo negativo una oferta media.

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Aguacate	■	■	■	▲	▲	▲	■	■	▼	▼	▼	▼
Banano criollo	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	■	■	■
Breva	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	■	■	▼	▼	■
Coco	■	■	■	▼	▼	▼	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Curuba	▲	▲	▲	■	▲	▲	■	■	■	▼	▼	▲
Durazno	▲	▲	▲	▲	▲	▲	■	▼	▼	▼	■	▲
Feijoa	■	▲	▲	▲	■	▲	■	■	■	■	▲	▲
Fresa	▲	▲	■	■	■	▲	▲	▲	▲	■	▲	▲
Granadilla	▲	■	■	■	■	▼	▲	▲	▼	■	▲	▲
Guanabana	■	■	■	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▼	▼	▼
Guayaba	■	▲	▲	▲	■	▲	■	■	■	▼	▲	▲
Limón	■	■	■	▼	▼	▲	▲	▲	▲	■	■	▲
Limón Tahiti	▲	▲	▲	■	■	▲	▲	▲	■	▼	■	▲
Lulo	▼	▼	■	■	■	▲	▲	▲	▲	▲	■	■
Mandarina	▲	▲	▲	▼	▼	■	▲	▲	■	▼	■	▲
Mango nacional	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▼	▼	■	▲	▲
Manzana nacional	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▼	■	■	■	■
Maracuya	■	■	▼	▼	■	▲	▲	▲	▲	▲	■	▲
Melón	▲	▲	▲	▲	▼	■	▼	■	■	▲	■	■
Mora	■	■	■	■	▼	■	▲	▲	▲	▲	▲	■
Naranja	■	■	■	▼	▲	▲	▲	▲	▲	▲	■	■
Papaya	▲	■	▲	▲	▲	▲	■	▼	■	▲	▲	▲
Patilla	▲	▲	▲	▼	▼	■	▲	▲	■	■	▲	▲
Pitahaya	■	■	▼	▲	■	▲	▲	▲	▲	▲	▲	■
Piña	■	▼	▼	■	▲	▲	▲	▲	▲	■	■	▲
Tomate de árbol	■	■	■	▼	▼	■	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Uva	▲	▲	■	■	■	■	■	■	■	■	▼	■

Figura 21. Calendario Agrológico de Frutas Corabastos.

Fuente: Basado en información de Corabastos
<https://www.corabastos.com.co/aNuevo/index.php/features/calendario-agrologico>

El establecimiento propenderá por la compra de productos de la mejor calidad al menor costo posible de acuerdo con este calendario.

7. Gestión y organización

La organización constará de tres empleados de planta y tres socios capitalistas que velarán por el correcto funcionamiento del establecimiento. Los socios contarán con una participación equivalente al 33.33 % y las decisiones se tomarán por mayoría absoluta. Los socios se reunirán inicialmente una vez al mes con el administrador para rendición de cuentas y revisión de todos los temas referentes al funcionamiento del lugar. Por aprobación de los otros dos socios, un socio podrá coadministrar el lugar sin sueldo por un período de un año renovable por aprobación mayoritaria.

Los socios aprobaron que las utilidades de los primeros tres años serán reinvertidas para el correcto funcionamiento del negocio. A partir del cuarto año, las utilidades serán distribuidas de acuerdo con lo establecido en la reunión de socios. En caso, que no se generen utilidades, los socios tendrán que poner los requerimientos de liquidez de acuerdo con su participación.

Si un socio quiere salir de su participación tendrá que ofrecerla inicialmente a los socios actuales y la venta a un externo está sujeta a la aprobación por mayoría de los socios actuales.

Dada la estructura del establecimiento no se contará con una junta directiva como tal, pero si habrá un comité de socios. Por otro lado, se requerirá apoyo profesional de un contador.

8. Gastos de inicio y capitalización

La tabla 21, 22 y 23 presentan las partidas de inversión inicial requerida para iniciar el negocio.

Tabla 21. Presupuesto Inversión

Partidas	Inversión (pesos)
Intangible	4,320,000
Materiales	57,343,250
Corriente	31,473,332
Total Inversión	93,136,582

Fuente: Los Autores

Tabla 22. Presupuesto de Inversión Desglosado

Partidas	Inversión (pesos)
Intangible	4,320,000
Software pesaje	3,600,000
Office	250,000
Otras inversiones intangibles	470,000
Materiales	57,343,250
Instalaciones	9,000,000
Adecuaciones	7,000,000
Otros	2,000,000
Maquinaria	8,774,000
Maquinaria de pesaje almacenamiento	620,000
Maquinaria de pesaje zona venta	620,000
Maquinaria de pesaje envases	534,000
Nevera lácteos	7,000,000
Nevera bodega	5,000,000
Mobiliario de oficina	27,572,400
Carro Plataforma	270,000

Mueble punto de pago	2,500,000
Envases estantes (x12)	8,724,000
Envases scoop (x12)	5,834,400
Envases líquidos (x3)	2,244,000
Estantes (x2)	3,000,000
Muebles de centro	5,000,000
Vehículos de transporte	800,000
Bicicleta domicilio	800,000
Equipamientos informáticos	5,692,000
Computador punto de venta	2,000,000
Computador almacenamiento	2,000,000
Impresora de código de barras pt vt (x2)	1,692,000
Otras inversiones materiales	5,504,850
Lockers x 3	340,000
Envases préstamo	2,839,850
Carros de supermercado (x5)	1,725,000
Contenedor de separación de desechos	600,000
Total	61,663,250

Fuente: Los Autores

Tabla 23. Software Pesaje + Computadores

Partidas (pesos)	Costo unitario	Costo mensual	Costo
Licencia de uso		350,000	4,200,000
Instalación	3,000,000		3,000,000
Impresora código de barras (x2)	1,692,000		1,692,000
Sistema de pesaje (x2)	1,240,000		1,240,000
Computador punto de venta y almacenamiento (x2)	4,000,000		4,000,000
Office	250,000		250,000
Total			14,382,000

Fuente: Los Autores

La licencia de uso del software tiene un costo mensual de \$350,000 e incluye: conexión de un equipo de pesaje, módulo de registro de peso, módulo de inventarios y soporte técnico. La

instalación, pruebas, capacitación y puesta en marcha tendrá un costo único de \$3,000,000, sin incluir el equipo de pesaje y los computadores.

Adicionalmente se presenta un estimado del inventario inicial necesario para poner en marcha el establecimiento de acuerdo con los pronósticos de demanda para un mes (ver tabla 24).

Tabla 24. Presupuesto Inventario Inicial

<u>Categoría</u>	<u>Costo (pesos)</u>
Pan y Cereales	2,026,620
Leche y queso	1,564,239
Aceites y grasas	651,035
Azúcar	913,864
Condimentos y hierbas culinarias	66,870
Frutas	9,549,542
Granos	1,132,606
Legumbres	6,772,570
Frutos Secos	843,750
Otros	355,200
Aseo personal	7,597,038
<u>Total inventario</u>	<u>31,473,332</u>

Fuente: Los Autores

9. Plan financiero

Dentro de los supuestos para proyectar los ingresos futuros se utilizaron las siguientes variables:

- Inflación: se utilizó la encuesta que realiza el Banco de la República de Proyecciones Macroeconómicas de Analistas Locales y Extranjeros; y la Encuesta Mensual de Expectativas de Analistas Económicos. La proyección para cierre de 2020 es de 3,20 %, 2021 de 3,25 % y para los años siguientes se asumió una convergencia a la inflación meta del Banco de la República del 3 %.
- Crecimiento económico: Se utilizó el pronóstico de crecimiento del PIB promedio del 3,4 % para cierre de año y del 3 % para los años siguientes.
- Proyección de cantidades: Se realizó un supuesto sobre el número de clientes potenciales al día que entran a comprar un determinado producto por el número de días al mes para realizar la proyección en cantidades. El crecimiento de las cantidades para los años siguientes se sujetó al crecimiento del PIB del 3 % para los años siguientes. Este crecimiento puede subestimar el potencial de crecimiento del establecimiento. Se realizaron distintos escenarios donde la variable de cambio fue el número de clientes que entrarían al día a comprar cada producto.

- Proyección en ventas: Resultado de la variación en cantidades y variación en los precios de venta que estarían cambiando con el IPC mencionado.
- Crecimiento de costos: Se utilizó como incremento anual el IPC proyectado.
- Rotación de inventarios: este cálculo se basó teniendo en cuenta la frecuencia de compras de las categorías de productos de la Encuesta Nacional de Presupuesto del DANE presentada anteriormente. Se le otorgó una probabilidad de ocurrencia de acuerdo con la encuesta a cada categoría y arrojó la información en días que se presenta en la figura 22.

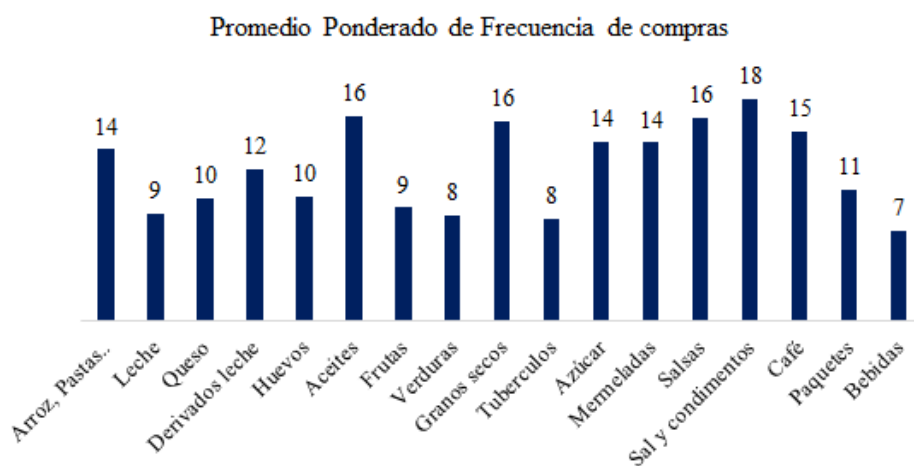


Figura 22. Promedio Ponderado de Frecuencia de Compras por Día.

Fuente: Adaptado de: “Encuesta nacional de presupuesto de los hogares”, de DANE. 2017. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-nacional-de-presupuestos-de-los-hogares-enph>

El proyecto será financiado en un 85.9 % con capital propio y un 14.10 % con préstamos bancarios. El costo del proyecto tendrá un valor de \$93,136,582 de los cuales serán financiados \$13,136,582. Al buscar en las diferentes entidades bancarias opciones de créditos de libre inversión, se encontró que las tasas ofrecidas oscilan entre el 28 % y el 30 %. Por esta razón, se decide aplicar la tasa de libranza para empresas con un plazo de 60 meses que se encuentra oscilando entre el 17 % E.A y el 18 % E.A. Con el fin de ser más ácidos en los pronósticos se hace uso de una tasa de 20 % E.A a 60 meses. Con esta tasa, la cuota mensual es de \$352,000.

De acuerdo con los supuestos anteriores se presenta el estado de pérdidas y ganancias para los siguientes 5 años (ver tabla 25).

Tabla 25. Estado de pérdidas y ganancias anual (Cifras en millones de pesos)

Importe (pesos)	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas	570.69	606.69	643.55	682.72	724.01
Costes variables unidades vendidas	(377.68)	(401.47)	(425.01)	(450.03)	(476.37)
Margen de contribución	193.01	205.23	218.54	232.69	247.64
Servicios exteriores	(121.98)	(126.13)	(130.16)	(134.07)	(138.09)
Gastos de personal	(56.57)	(58.74)	(61.09)	(63.53)	(66.07)
E.B.I.T.D.A.	14.45	20.36	27.29	35.09	43.47
Amortizaciones y otras depreciaciones	(8.22)	(8.22)	(8.22)	(6.93)	(5.51)
E.B.I.T.	6.24	12.14	19.07	28.16	37.96
Gastos financieros	(4.22)	(4.22)	(4.22)	(4.22)	(4.22)
Beneficios antes de impuestos	2.02	7.93	14.85	23.94	33.75

Impuesto sobre beneficios	(0.71)	(2.77)	(5.20)	(8.38)	(11.81)
Beneficio neto	1.31	5.15	9.65	15.56	21.94

Fuente: Los Autores

El establecimiento empieza a dar utilidades a partir del primer año y la inversión se recupera a partir del sexto año. Por otro lado, se observa que las ventas necesarias para que el establecimiento opere sin pérdidas ni ganancias son de \$564,709,685 anuales o de \$47,059,140 mensuales (ver tabla 26).

Tabla 26. Punto de Equilibrio

	2020	2021	2022	2023	2024
Costes de estructura	190,986,039	197,298,549	203,684,173	208,749,272	213,889,592
Margen de contribución	193,007,871	205,225,885	218,537,458	232,687,897	247,636,498
Margen de contribución en %	33.82%	33.83%	33.96%	34.08%	34.20%
Punto de Equilibrio	564,709,685	583,257,224	599,809,417	612,481,144	625,341,609
Ventas período	570,687,861	606,692,145	643,549,390	682,718,306	724,006,274
Costes totales	568,666,029	598,764,809	628,696,105	658,779,681	690,259,367
Distancia al Punto de equilibrio	5,978,176	23,434,921	43,739,973	70,237,162	98,664,665

Fuente: Los Autores

La tasa interna del proyecto es del 5.60 %, aunque económicamente es viable realizar la inversión, se esperaría que esta tasa superara el 10 % considerando los riesgos en los que se incurre al realizar este tipo de proyectos. En la actualidad una inversión en deuda del gobierno colombiano

con vencimiento a 5 años se encuentra oscilando entre el 5 % y el 6 % por lo que el proyecto debería tener una prima sobre dicha tasa. Para que esto se cumpla, el margen de contribución deberá aumentar desde el 33.8 % hasta el 36.5 %, con lo que se alcanzaría una tasa de retorno de 11.7 %. Para aumentar dicho margen es necesario realizar un ajuste en los precios de venta de la categoría de aseo personal que tan solo dejan una utilidad del 8% debido al escenario bajista de ventas que se planteó para esta categoría.

10. Riesgos y supuestos críticos

10.1. Riesgos y supuestos

Para el desarrollo y funcionamiento del proyecto, se plantean los siguientes riesgos organizados en la figura 23 en la matriz de riesgos. Para la creación de la matriz se tuvieron en cuenta los diferentes aspectos que pueden impactar el negocio a nivel financiero, de seguridad, salubridad, personal contratado, entre otros. En cada caso, se plantearon diferentes planes de acción para mitigar estos riesgos; algunos planes son de inversión y otros procedimentales. Éstos se incluirán en los planes de trabajo de los socios o del administrador y se presupuestarán anualmente de ser requerido.

Probabilidad Impacto	1. Casi Seguro	2. Muy Probable	3. Es posible	4. Improbable	5. Sería excepcional
1. Insignificante			- Desprestigio reputacional. P.A: Respuesta aclarando la inconformidad.		
2. Menor		- Incumplimiento de pedidos de algún proveedor. P.A: Compra directa por parte del administrador.	- Registro de marcas parecidas. P.A: Demanda con oposiciones en el proceso.		
3. Moderado		- Ausencia de personal. P.A: Personal back up en la bolsa de empleo para contratar por días.	- Falla de energía eléctrica. P.A: Alquiler de planta eléctrica. - Ausencia de caja para pagos a proveedores y empleados. P.A: Ingreso de capital por parte de socios.		
4. Mayor		- Paro nacional que genere desabastecimiento de comida: P.A: Crear alianzas con proveedores locales (sabana de Bogotá).	- Apertura de negocio similar cerca de Eko Market. P.A: Revisar estrategia de precio y diferenciación de producto. - Atraco del establecimiento: P.A: Instalación de alarma y conexión con policía nacional.	- Problema fitosanitario: P.A: Segregar todos los productos de la tienda y realizar desinfección completa.	- Incendio del establecimiento. P.A: Adecuación de extintores, conexión directa con estación de bomberos.
5. Catastrófico			- Crisis financiera mundial. P.A: Generar estrategias para aumento de ventas online.		

Figura 23. Matriz de Riesgos
Fuente: Los Autores

11. Beneficios a la comunidad

11.1. Impacto en el desarrollo económico

El proyecto busca contribuir con la reducción de embalajes de un solo uso en la disposición de diferentes productos de consumo, al mismo tiempo que promueve la reutilización de diferentes materiales a través del reciclaje, generando así un impacto social, económico y ambiental.

Lo que busca la economía circular es volver a incorporar dentro de la cadena productiva los residuos aprovechables. Mientras los recursos no aprovechables generan solo costos ambientales y económicos, los recursos aprovechables pueden generar ingresos. Uno de los pilares del proyecto es promover la economía circular a través de la membresía y acumulación de coins para redimir.

No se puede negar que la reutilización de diferentes empaques dentro de la cadena productiva es fundamental para reducir el impacto medioambiental, sin embargo, la eliminación/reducción de estos sería una solución más eficiente. Aunque el material de muchos envoltorios es plástico y la producción de este no es tan costosa, el disminuir su uso podría tener

un impacto positivo en los costos de producción de muchos productos. En el caso del establecimiento, el uso de envases propios y reciclables implica un ahorro para el consumidor.

El proyecto no es intensivo en capital humano, pero dará empleo formal a tres personas. En la medida que el modelo de negocio tenga éxito se puede pensar en la implementación a mayor escala en diferentes barrios de la ciudad de Bogotá.

Por otro lado, el emprendimiento busca fomentar el consumo de productos locales y de temporada reduciendo así los kilómetros recorridos por estos para llegar al consumidor final. Lo que al final se traduce en otra serie de ahorros como de combustible, fletes y menores emisiones de CO₂ al ambiente.

11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad

El informe realizado por Greenpeace (2016) arroja cifras alarmantes de la contaminación por plásticos al afirmar que 8 millones de toneladas de basura, equivalentes al peso de 800 Torres Eiffel, 34 veces la isla de Manhattan o el peso de 14.285 aviones Airbus A380, están llegando a los mares por año. El mayor problema con esto es que solo es visible un porcentaje de

esta basura, pues el 70% de esta queda en el fondo marino, provocando daños a las especies que allí habitan.

Aunque el cambio climático parece ser una problemática visible en el país, esta premisa se apoya en la Primera Encuesta Nacional de Percepción Pública del Cambio Climático en Colombia (2016) publicada por el IDEAM. A pesar de que la muestra poblacional de la encuesta se encuentra focalizada entre el estrato 1 y 3, la cual no es el público objetivo del emprendimiento, si se pueden sacar conclusiones importantes sobre la relevancia de implementar una cadena de consumo responsable. Entre estas se destaca que el 98.33 % de las personas están conscientes del cambio climático y para mitigarlo contribuyen reduciendo el consumo de agua y energía. Adicionalmente, se percibe que las políticas implementadas no están alineadas con el fenómeno especialmente para la muestra de Bogotá.

Al plantear el modelo de negocio no se resuelve el problema de uso excesivo de plástico y su disposición final, pero si se está minimizando el impacto a través de un pequeño grupo de consumidores que al comprar en Eco-Market están declarando que es necesario realizar un cambio en el modelo actual de producción y consumo. El consumidor quiere exigir a los productores una mayor responsabilidad ambiental pero no sabe cómo hacerlo pues encontrar sustitutos amigables con el medio ambiente no es tan fácil. A través del establecimiento se brindan soluciones de

compra ambientalmente responsables impactando de forma directa en lo micro para aportar al desempeño global.

Por otro lado, resolver el problema en Colombia requiere un esfuerzo del gobierno para exigir a los productores una mayor responsabilidad en la fabricación de envases reciclables y el uso de materias primas recicladas. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, a partir de la Resolución 1407 de 2018, reglamentó la gestión ambiental de residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio y metal. Con esto se enmarca la responsabilidad postconsumo del productor para que las empresas implementen programas que reduzcan la presión sobre los recursos naturales, los rellenos sanitarios y los costos de producción. Aunque no es una solución final, esta iniciativa pone la primera piedra para incentivar la economía circular en el país.

Entre las alternativas de solución al problema que se quiere resolver se encuentran modelos de aprovechamiento más eficientes a través de incentivos económicos a los consumidores financiados por parte de los productores. En Costa Rica en una alianza público-privada se creó la iniciativa “Ecolones” que mediante un modelo de incentivos aumenta la tasa de reciclaje en los hogares. Sin embargo, reciclar es atacar el problema asumiendo que la mejor solución es la disposición adecuada de residuos y no simplemente la no generación de estos.

11.3. Desarrollo humano

Como se ha mencionado a lo largo del texto, un objetivo paralelo para Eco-Market es incentivar y aumentar el reciclaje en los hogares a través del plan de fidelización con la acumulación de coins. Este propósito tiene como fin ayudar a la comunidad de recicladores de la localidad actuando como mediadores entre ellos y el consumidor.

Adicionalmente, el proyecto busca construir a través de sus clientes y aliados estratégicos como la empresa de compostaje, una comunidad en Bogotá que se interese por los temas medioambientales y contribuya construyendo nuevos hábitos de consumo. Al promover la economía circular en el entorno cercano se puede crear un cluster de empresas que trabajen en pro del mismo fin.

También Eco-Market ha apostado por acercar la cocina y los hábitos saludables de las familias de nuestros trabajadores, mediante la elaboración de recetas de cocina y una clase magistral con la reconocida Chef Leo Espinosa, quien promueve una alimentación saludable con productos orgánicos.

Referencias bibliográficas

- Banco de la República. (2020). Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros. Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/proyecciones-macroeconomicas-analistas-locales-y-extranjeros>
- Centro de Investigación de Mercados. (s.f). *Hábitos de Consumo*. Recuperado de: <http://www.ciminvestigacion.com/habitos-de-consumo-2/>
- Colombia, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Resolución 1408 de 2018. (26 de julio de 2018). Recuperado de: http://portal.anla.gov.co/sites/default/files/res_1408_30082018_ct_3969.pdf
- Congreso de la República. (16 de julio de 1979). Ley 9 de 1979. Bogotá, D.C. Recuperado de: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf
- Congreso de la República. (29 de julio de 2016). Ley 1801 de 2016. Bogotá, D.C. Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1801_2016.html
- Congreso de la República. (31 de diciembre de 2019). Ley 1258 de 2008. Bogotá, D.C. Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2018). *Cuenta Satélite, Información 2012-2016 provisional*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/ambientales/cuenta-satelite-ambiental-csa# cuenta-ambiental-y-economica-de-flujos-de-materiales-cuenta-de-residuos-en-unidades-fisicas>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (6 de agosto de 2018). *Encuesta Nacional de Presupuesto de los Hogares 2016-2017*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/enph/boletin-enph-2017.pdf>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (04 de enero de 2020). *Boletín Técnico. Índice de Precios al Consumidor (IPC). Diciembre 2019*. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_dic19.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (14 de febrero de 2020). *Comunicado de Prensa. Producto Interno Bruto PIB. IV trimestre y año 2019*. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim19.pdf
- Departamento Nacional de Planeación y Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. (2018). *Informe de Disposición Final de Residuos Sólidos–2017*. Recuperado de: https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/Publicaciones/Publicaciones/2018/Dic/2._disposicion_final_de_residuos_solidos_-_informe_2017.pdf
- Estrada, Andrea. (29 de enero, 2020). *La Década de las Cadenas de Descuento en Colombia*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2020/la-decada-de-las-tiendas-de-descuento-en-colombia/>
- Greenpeace. (2016). *Plásticos en los océanos. Datos, comparativas e impactos*. Recuperado de: http://archivo-es.greenpeace.org/espana/Global/espana/2016/report/plasticos/plasticos_en_los_oceanos_LR.pdf
- IDEAM. (2016). Primera encuesta nacional de percepción pública del cambio climático en Colombia. ¿qué piensan los colombianos sobre el cambio climático? Recuperado de: https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/MedioAmbiente/undp_co_IDEAM_Percepcion.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (22 de julio de 2013). *Resolución 2674 de 2013*. Bogotá, D.C. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

- Ministerio de Salud y Protección Social. (30 de marzo de 2012). *Resolución 683 de 2012*. Bogotá, D.C. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0683-de-2012.pdf>
- Nielsen. (08 agosto, 2016). *5 insights que necesitas saber sobre los consumidores latinoamericanos*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/uy/es/insights/report/2016/5-insights-que-necesitas-saber-sobre-latinoamerica/#>
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (15 de diciembre, 2019). *Termina la COP25 con pocos avances en cuanto a la reducción de emisiones de carbono*. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2019/12/1466671>
- Plastics Europe. (2016). *Plastics – the Facts 2016. An analysis of European plastics production, demand and waste data*. Recuperado de: <https://www.plasticseurope.org/application/files/4315/1310/4805/plastic-the-fact-2016.pdf>
- Rodríguez, Ginna. (19 de noviembre, 2019). *La Resiliencia de las Cadenas de Supermercados*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2019/la-resiliencia-de-las-cadenas-de-supermercados/>
- Trade Fixtures. Retail Merchandising. Recuperado de: <https://parts.tradefixtures.com/>
- Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial Bomberos de Bogotá. (s.f). *¿Qué es el Concepto Técnico y cuáles requisitos se deben tener en cuenta para la visita de inspección técnica a establecimientos comerciales y cuáles son los puntos de atención?* Recuperado de: <http://www.bomberosbogota.gov.co/transparencia/informacion-interes/faqs/%C2%BFqu%C3%A9-concepto-t%C3%A9cnico-y-cu%C3%A1les-requisitos-se-deben-tener>