

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Mercado más verde, construyendo un mundo
circular un envase a la vez.

Trabajo de Grado.

Sebastián Giraldo Luque
Manuela Gómez González

Bogotá, D.C.
2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Mercado más verde, construyendo un mundo
circular un envase a la vez.

Trabajo de Grado.

Sebastián Giraldo Luque
Manuela Gómez González

Tutor.

Luis Alberto Buitrago Jiménez

Maestría en Emprendimiento e Innovación

Escuela de Administración

2 de diciembre

Bogotá D.C., Colombia

2020

Tabla de contenido

- Preliminares	6
Agradecimientos	7
Declaración de originalidad y autonomía	8
Declaración de exoneración de responsabilidad	9
Lista de figuras	10
Lista de tablas.....	11
Abreviaturas	12
Glosario	13
Anexos	14
Resumen ejecutivo.....	15
1. Descripción general del proyecto	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Misión y visión.....	3
1.1.1.1. Misión.....	3
1.1.1.2. Valores	3
1.1.1.3. Visión	4
1.1.2. Metas y objetivos.....	4
1.1.3. Mercado objetivo.....	5
1.1.4. Descripción de la industria o el sector	8
1.1.5. Fortalezas y competencias básicas	14
1.1.6. Licencias o permisos	17
1.1.7. Forma jurídica	19
2. Validación de la oportunidad.....	20
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad	20
2.2. Principales hallazgos o insights.....	22
2.3. Perfil básico de los early adopters.....	24
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP).....	27
3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado.....	27

4.	Producto o Servicio	29
4.1.	Especificaciones técnicas del producto	29
4.2.	Características del producto o servicio.....	31
4.3.	Beneficios del producto o servicio.....	32
4.4.	Servicio posventa.....	32
5.	Plan de mercadeo	34
5.1.	Entorno económico del emprendimiento	34
5.1.1.	Fuerzas de mercado	34
5.1.1.1.	Asuntos de mercado	34
5.1.1.2.	Segmentos de mercado o tipos de cliente del producto	35
5.1.1.3.	Necesidades y demandas, costos o barreras de hacer el cambio y atractivo de ingresos o revenue attractiveness.	37
5.1.2.	Fuerzas de la industria	39
5.1.1.4.	Competencia.....	39
5.1.1.5.	Análisis competitivo.....	40
5.1.1.6.	Productos y servicios sustitutos.....	41
5.1.1.7.	Proveedores y otros actores de la cadena de valor	41
5.1.1.8.	Actores de interés (Stakeholders).....	42
5.1.3.	Tendencias clave	42
5.1.1.9.	Tendencias tecnológicas.....	42
5.1.1.10.	Tendencias regulatorias.....	43
5.1.1.11.	Tendencias culturales y sociales	45
5.1.1.12.	Tendencias socioeconómicas	46
5.1.4.	Fuerzas macroeconómicas.....	48
5.1.1.13.	Condiciones del mercado global	48
5.1.1.14.	Mercado de capitales	48
5.1.1.15.	Bienes y otros recursos.....	49
5.1.1.16.	Infraestructura económica	50
5.2.	Planeación estratégica.....	50
5.3.	Estrategia de mercado.....	53
5.3.1.	Estrategia de precio	54
5.6.2.	Estrategia de distribución	57

5.6.3. Canales de distribución	57
5.6.4. Promoción	59
5.6.5. Publicidad	59
5.6.6. Presupuesto promocional	61
5.6.7. Pronóstico de ventas.....	61
6. Plan de operaciones	63
6.1. Operaciones	63
6.2. Localización	64
6.3. Costos	65
6.4. Personal.....	66
6.5. Políticas de evaluación	68
6.6. Inventario	68
6.7. Proveedores	69
7. Plan financiero	70
8. Riesgos y supuestos críticos	74
8.1. Riesgos y supuestos	74
9. Beneficios a la comunidad	75
- Referencias bibliográficas	77
- Anexos	80

- Preliminares

Agradecimientos

A Luis Buitrago, por su constante apoyo y guía en el desarrollo de este proyecto y por animarnos a sacarlo del papel y hacerlo realidad.

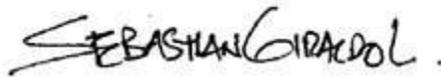
A Nelson Mora, por su dedicación en enseñarnos a usar las herramientas de innovación, una y otra vez, para reflexionar sobre nuestro modelo de negocio en aspectos estratégicos.

A la Maestría en Emprendimiento e Innovación del Graduate School of Business (Rosario GSB) de la Escuela de Administración, por esforzarse en tener siempre a los mejores profesores que nos compartieron un conocimiento esencial que hizo que este proyecto pudiera ser una realidad.

Declaración de autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (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.



Sebastián Giraldo Luque



Manuela Gómez González

Firmado en Bogotá, D.C. el 2 de diciembre 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.



Sebastián Giraldo Luque



Manuela Gómez González

Firmado en Bogotá, D.C. el 2 de diciembre de 2020

Lista de figuras

Figura 1. Figura 1. TAM, SAM, SOM población entre 25 y 44 años en la que se encuentran, en su mayoría, los consumidores conscientes.	7
Figura 2. TAM, SAM, SOM en términos del valor del mercado.....	8
Figura 3. Mapa de categorías del sector de comercialización de productos libres de plástico, cero residuos o de bajo impacto ambiental	11
Figura 4. Participación en el sector del e-commerce según los tipos de participantes	12
Figura 5. Resumen fortalezas y debilidades M+V	14
Figura 6. Storyboard sobre la motivación de la compra libre de plástico o a granel	23
Figura 7. Mapa de empatía de personas preocupadas por el plástico en el océano	24
Figura 8. Buyer persona que describe al early adopter de M+V.....	25
Figura 9. Priorización de dolores del early adopter de M+V	25
Figura 10. Canvas de propuesta de valor de M+V	26
Figura 11. Ilustración de Memo - Mercado móvil	30
Figura 12. Ilustración - venta productos a granel o en versión libre de plástico y bajo impacto ...	31
Figura 13. Market FishboneTM. Segmentos de mercado de M+V.....	36
Figura 14. Segmento de mercado de M+V	37
Figura 15. Radar de competencia de M+V frente a dos variables esenciales de la industria	40
Figura 16. Curva de valor de M+V	41
Figura 17. Canvas del modelo de negocio de M+V	52
Figura 18. Balance Scorecard M+V	53
Figura 19. Logotipo M+V	60
Figura 20. Diseño de Memo	61
Figura 21. Mapa de calor de empresas consideradas como competencia de M+V en Bogotá	65

Lista de tablas

Tabla 1. Metas, objetivos e indicadores del proyecto	4
Tabla 2. Supuestos, hipótesis y experimentos de validación del modelo de negocio de M+V	28
Tabla 3. Matriz DOFA M+V.....	51
Tabla 4. Estrategia STP	54
Tabla 5. Proveedores iniciales M+V	56
Tabla 6. Presupuesto promocional M+V.....	61
Tabla 7. Presupuesto promocional M+V.....	62
Tabla 8. Costos fijos necesarios para garantizar la propuesta de valor de M+V	66
Tabla 9. Costos variables necesarios para garantizar la propuesta de valor de M+V	66
Tabla 10. Integrantes iniciales del equipo de trabajo de M+V.....	67
Tabla 11. Mercado actual, participación en el mercado y metas de M+V	70
Tabla 12. Gastos Administrativos	72
Tabla 13. Inversión en Activos Fijos Modelo de negocio M+V	72
Tabla 14. Pánel de Planeación Financiera - Estado de Resultados M+V	73
Tabla 15. Proyección de Flujo de Caja y TIR	73
Tabla 16. Cálculo de índice WACC y Evaluación Financiera del Proyecto	74
Tabla 17. Supuestos y riesgos asociados a M+V	74

Abreviaturas

Mercado más Verde: M+V

Mercado Móvil: Memo

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Glosario

Consumidores conscientes: Los consumidores conscientes buscan formas de tomar decisiones positivas sobre lo que compran y una solución al impacto negativo del consumismo global. Este enfoque respetuoso y compasivo involucra la consciencia sobre otros seres humanos, animales y el medio ambiente. (Westbrook & Angus, 219, p. 18).

Consumo sostenible: es aquel que busca balancear las consecuencias ambientales, sociales y económicas del uso, compra y disposición de productos para el bienestar de las generaciones presentes y futuras” (Semana Sostenible, 2015).

Economía circular: Busca que el valor de los productos, los materiales y los recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible, la idea es reducir significativamente la generación de residuos (Documento CONPES 3034, 2018, p. 27).

Negocios verdes: Son aquellos que contemplan actividades económicas en las que se ofrecen bienes o servicios que generan impactos ambientales positivos, al mismo tiempo que incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio (Documento CONPES 3034, 2018, p. 27).

Sustentable: Permite satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras. Sugiere una calidad del espacio vital de la gente. (Informe Brundtland, 1987).

Sostenible: Se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Por extensión se aplica a la explotación de un recurso por debajo del límite de renovación de estos. (Informe Brundtland, 1987).

Simbiosis Industrial: Es un modelo de negocio que se basa en el uso compartido de recursos y subproductos entre distintas empresas. Con ello, los materiales, el agua y la energía residual generados por una empresa se convierten en la materia prima de otra. El objetivo de la simbiosis industrial es contribuir al uso eficiente de recursos y reducir los costos e impacto ambiental de las empresas (Documento CONPES 3034, 2018, p. 88).

Reutilizar: Es la prolongación de la vida útil de los residuos recuperados y que mediante procesos, operaciones o técnicas devuelven a los materiales su posibilidad de utilización en su

función original o en alguna relacionada sin que para ello requieran procesos adicionales de transformación física o química (Documento CONPES 3034, 2018, p.54).

Recuperar: recoger materiales que ya han sido usados para re-introducirlos en el proceso productivo (Documento CONPES 3034, 2018, p.68)

Anexos

Anexo 1. Resultados de la encuesta sobre hábitos de consumo en personas habitantes en Bogotá D.C.	66
Anexo 2. Análisis competitivo de M+V	72

Resumen ejecutivo

Nombre del emprendimiento	Mercado más verde
Información básica del proyecto	<p>La principal motivación de este proyecto es la crisis de los desechos de empaques plásticos en el océano la cual ha sido reconocida como uno de los mayores retos ambientales a los que nos enfrentamos actualmente.</p> <p>En este sentido, con el fin de reducir la cantidad de empaques plásticos que son desechados y terminan en los océanos, M+V está diseñando un supermercado en el cual se encuentre una amplia variedad de productos del mercado, libres de empaques plásticos y/o en su versión sostenible, en la puerta de la casa de las personas preocupadas por la cantidad de plástico que termina en el océano.</p> <p>Su diferenciación se encuentra, por un lado, en la variedad de productos con la que se busca tener la oferta más completa para hacer un mercado libre de residuos y de bajo impacto ambiental y, por otro lado, en su propuesta de mercado móvil o memo a través de la cual se busca incorporar la convivencia, facilidad y comodidad del siglo XXI, al estilo de vida sostenible.</p> <p>El proyecto apunta, por un lado, a “reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de consumo y de producción de bienes y servicios a través de nuevas modalidades que sean sostenibles y responsables” (PNUD, ODS 12, 2020) y por otro lado, a promover una economía circular, cuyo propósito es que “el valor de los productos, los materiales y los recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible, y se reduzca la generación de residuos”. (Documento CONPES 3034, 2018, p. 14)</p>
Oportunidad de mercado	<p>Las tendencias de mercado relevantes para el proyecto, a nivel global y nacional, son las relacionadas con hábitos de consumo más conscientes y responsables las cuales derivan de las crecientes “preocupaciones acerca de los niveles de consumismo, relacionados con “waste”, cambio climático (...)” los cuales según Euromonitor Internacional, “(...) no muestran indicios de disminuir”</p> <p>Lo anterior ha hecho que existan hoy consumidores conscientes que, a partir de estudios de Nielsen y Semana Sostenible, en Colombia pueden encontrarse entre los 25 y 44 años de edad y se caracterizan por buscar</p>

	<p>alternativas para llevar un consumo que minimice el impacto negativo sobre el entorno, incluyendo al medio ambiente.</p> <p>Por otro lado, el crecimiento que tuvo el comercio electrónico en el país en el sector de alimentos y consumo masivo con la pandemia del Covid-19, constituye también una oportunidad de mercado para Mercado más verde, entanto que este se concibe como un emprendimiento de venta online, con un Mercado Móvil o Memo que funciona como canal de entrega y, en ocasiones, canal de venta, que no tiene tienda física pero maneja inventario</p>
Financiamiento	<p>Recursos de los fundadores, familiares y amigos para iniciar. Se buscará financiación utilizando la herramienta de nota convertible para financiar una segunda etapa del proyecto basada en la incorporación de acciones y estrategias de la economía circular.</p>

1. Descripción general del proyecto

1.1. Antecedentes

“Mucha gente pequeña en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas puede cambiar el mundo”
Eduardo Galeano, escritor y periodista.

En la presente sección describiremos nuestra motivación de emprender con M+V, el proyecto a grandes rasgos y las tendencias claves del mercado que lo soportan.

La principal motivación de este proyecto es la crisis de los desechos de empaques plásticos en el océano la cual ha sido reconocida como uno de los mayores retos ambientales a los que nos enfrentamos actualmente. De hecho, en el informe “The New Plastics Economy: Rethinking the future of plastics” desarrollado por la Fundación Ellen MacArthur; el Foro Económico Mundial y McKinsey Center for Business and Environment, se hace referencia a la inminente degradación de los ecosistemas marinos y, por ende, de las actividades económicas que dependen de estos, debido a los desechos plásticos que escapan a los sistemas de recolección y terminan contaminando los océanos. (World Economic Forum, Ellen MacArthur Foundation and McKinsey & Company, 2016, p.16).

De acuerdo con el informe, hoy en día “al menos cada año 8 millones de toneladas terminan en los océanos, lo cual equivale a verter el contenido de un camión de basura al océano cada minuto y, si seguimos bajo esta tendencia, esto incrementará a dos camiones por minuto para 2030 y a cuatro para 2050. En un escenario como el actual, se estima que para 2025 el océano contendrá 1 tonelada de plástico por cada 3 toneladas de peces y para 2050, más plástico que peces (por peso)”. (World Economic Forum, Ellen MacArthur Foundation and McKinsey & Company, 2016, p. 29).

Una de las acciones planteadas para atender esta crisis es desarrollar una nueva economía del plástico que incorpore principios de la economía circular con el fin de que este nunca se convierta en desecho. Por otro lado, el informe también sugiere que, en aquellos casos en los que sea posible y benéfico, la reducción del plástico se debería promover, sobre todo, del plástico de un solo uso sustituyéndolo por otros materiales (World Economic Forum, Ellen MacArthur Foundation and McKinsey & Company, 2016, p. 18).

De acuerdo con el estudio “The New Plastics Economy: Rethinking the future of plastics”, el 95% del plástico es creado para un solo uso (World Economic Forum, Ellen MacArthur Foundation and McKinsey & Company, 2016, p. 15). Este suele ser el caso de muchos productos que usamos a diario ya que según estimaciones de Euromonitor internacional “el 63% de los envases de alimentos, bebidas, productos de belleza, cuidado del hogar y alimentos para mascotas están hechos de plástico” (Westbrook & Angus, 2019, p. 50).

Es precisamente en este tipo de aplicaciones del embalaje plástico en el que se enmarca este proyecto ya que concordamos con Siân Sutherland fundadora de “A Plastic Planet”, en que no tiene sentido empacar algo tan perecedero como la comida en un material que tarda 500 años en desintegrarse, aunque el cambio no se reduce a productos alimenticios.

De esta forma, el proyecto busca desarrollar un supermercado en el cual se encuentren una amplia variedad de productos del mercado libres de empaques plásticos y/o en su versión sostenible cerca del hogar, con el fin de otorgarle la comodidad, conveniencia y facilidad del siglo XXI a los hábitos sostenibles que requiere nuestro planeta.

El proyecto apunta, por un lado, a “reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de consumo y de producción de bienes y servicios a través de nuevas modalidades que sean sostenibles y responsables” (PNUD, ODS 12, 2020) y por otro lado, a promover una economía

circular, cuyo propósito es que “el valor de los productos, los materiales y los recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible, y se reduzca la generación de residuos”. (Documento CONPES 3034, 2018, p. 14)

Finalmente, el proyecto se soporta en tendencias a nivel global y nacional relacionadas con hábitos de consumo más conscientes y responsables. La principal es la “economía del reuso” en la que se otorga “valor a modelos de negocio circulares cuyo objetivo es ofrecer más con menos a través del uso compartido, el reuso o el alquiler de productos” (Westbrook & Angus, 2020, p. 61).

1.1.1. Misión y visión

A continuación, se presenta la razón de ser del proyecto o su misión, los valores que lo rigen y lo que se espera lograr en el largo plazo.

1.1.1.1. Misión

Ayudar a las personas a implementar acciones y estrategias de una economía circular al momento de comprar para evitar que el plástico se convierta en desecho y termine en el océano.

1.1.1.2. Valores

Revolucionarios del reuso: promovemos el reuso antes que el consumo.

Innovadores de los materiales: innovamos en el uso de materiales biodegradables, compostables y/o reutilizables.

Promotores de la producción y el consumo local: priorizamos el consumo de productos locales para disminuir las “millas alimenticias”.

Cuidadores de la salud del planeta y las personas: ofrecemos productos libres de ingredientes nocivos para la salud humana y del planeta.

El medio ambiente es parte de nuestros grupos de interés: optamos por implementar la acción con menor impacto negativo posible a la naturaleza

1.1.1.3. Visión

En el 2030, M+V será reconocido como un referente en economía circular al desarrollar soluciones innovadoras para conseguir que el 90% de los productos del supermercado se puedan comprar en empaques libres de plástico, utilizando materiales biodegradables o reutilizables que permitan usar los envases hasta el final de su vida útil, momento en el que se buscará que sean recuperados en nuevos procesos productivos para eliminar, casi por completo, los desechos.

1.1.2. Metas y objetivos

Tabla 1. Metas, objetivos e indicadores del proyecto

Meta: Reducir la cantidad de desechos plásticos que se generan a la hora de mercar y que terminan en los océanos, promoviendo una economía circular a través del uso de otros materiales retornables, biodegradables o reutilizables en nuevos procesos productivos, convirtiendo el desecho plástico en la excepción y no la regla.		
Objetivos	Indicador de medición	línea base
1. En un año, lograr reducir los desechos plásticos al momento de hacer mercado en un 30%.	Q de productos del supermercado que llevan plástico / Total de productos sin plástico del supermercado que se adquirieran en M+V.	Según euromonitor internacional se estima que el 63% de los productos que se compran en el supermercado están empacados en plástico.
2. En 5 años lograr promover una economía circular con el 50% de nuestros productos, ofreciendo el servicio de lavado y esterilización de empaques.	# de productos que son retornados o reinsertados en nuevos procesos productivos a través de M+V/ total de productos ofrecidos por M+V.	
3. Impulsar el comercio local logrando que, en 3 años, más del 50% de los proveedores de M+V sean de productos colombianos para reducir las millas alimenticias.	Número de productos locales / total de productos ofrecidos	

<p>4. Impulsar los negocios y emprendimientos relacionados con la construcción de un país más equitativo y en paz logrando que, en 3 años, el 10% de los proveedores de M+V sean pequeños productores agrícolas, población víctima del conflicto o reinsertados.</p>	<p># Proveedores pequeños productores agrícolas, población víctima del conflicto o reinsertados/ total de proveedores</p>	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

1.1.3. Mercado objetivo

El presente emprendimiento pretende desarrollar una tienda móvil para ayudar a personas preocupadas por la cantidad de plástico que termina en el océano a hacer mercado con productos libres de plástico y/o en su versión sostenible. En este sentido, se dirige a los consumidores conscientes¹ que practican un consumo sostenible².

Ahora bien, de acuerdo con el estudio global de Nielsen sobre sostenibilidad las generaciones donde se encuentran la mayor cantidad de este tipo de consumidores son los Millennials, (25 - 39 años) y la generación X (40-54 años) ya que según sus resultados, “el 51% de los Millennials (...) están dispuestos a pagar más por productos sostenible y comprueba las etiquetas de los envases para estar seguro de lo que está comprando, mientras que en la generación X (...) el porcentaje es del 25%” (Nielsen, 2015).

¹ “Los consumidores conscientes buscan formas de tomar decisiones positivas sobre lo que compran y una solución al impacto negativo del consumismo global. Este enfoque respetuoso y compasivo involucra la consciencia sobre otros seres humanos, animales y el medio ambiente”. (Westbrook & Angus, 2019, p. 18)

² “El consumo sostenible es aquel que busca balancear las consecuencias ambientales, sociales y económicas del uso, compra y disposición de productos para el bienestar de las generaciones presentes y futuras” (Semana Sostenible, 2015)

Por otro lado, la encuesta sobre consumo responsable titulada “Dime cómo compras y te diré en qué crees” publicada por Semana Sostenible en el año 2015, agrupó a los consumidores conscientes en los siguientes tres perfiles:

***El ciudadano consciente:** pioneros del consumo sostenible. Al elegir un producto analizan tanto su utilidad como el impacto en el medioambiente. Representa al 18,5 por ciento de la población colombiana pero no cuenta con características significativas en género, edad, educación o estado civil.*

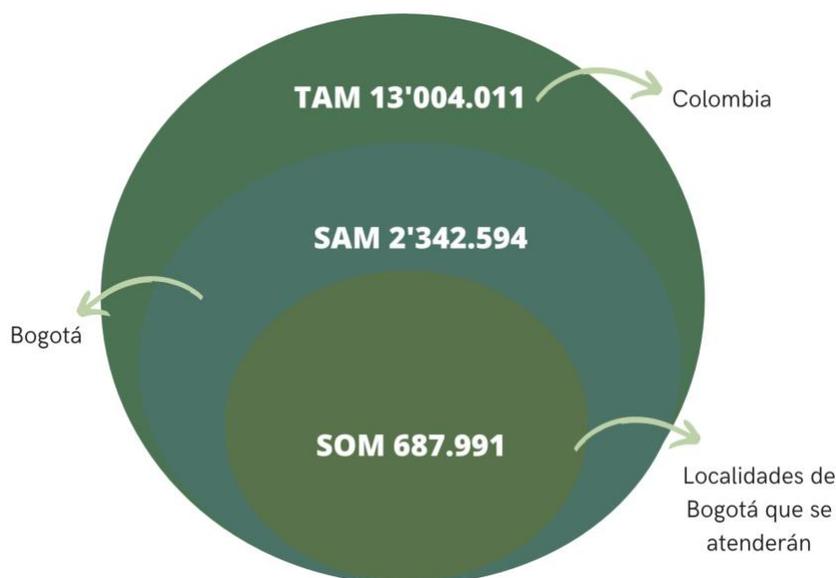
***Yuppies comeflores:** no son radicales en su ambientalismo pero sí buscan enterarse cuándo salen al mercado productos que minimizan su huella ambiental. La mayoría son hombres y aunque pueden ser de cualquier edad o estado civil, suelen estar entre los 35 y los 45 años y contar con un alto nivel educativo y adquisitivo. Constituyen el 19 por ciento de los colombianos y en su mayoría viven en las grandes ciudades, particularmente Cali, Medellín y Bogotá.*

***Muchas ganas poco foco:** este grupo corresponde a los Millennials y representan el 23,5% de la población. Creen que deben hacer algo por la sociedad pero no saben por dónde empezar. En su mayoría viven en la ciudad pero buscan destinos ecológicos en su tiempo libre y se informan sobre cómo tener hábitos de consumo responsables para dar el primer paso y aplicarlo en su círculo social.*

A partir de estos estudios podemos concluir que los consumidores conscientes que hacen parte del mercado objetivo del emprendimiento se encuentran, probablemente, en su mayoría, entre los 25 y 44 años de edad. En este sentido, el Total Available Market o TAM de M+V corresponde al total de la población colombiana entre estas edades, el SAM o Serviceable Available Market a esa misma población en la ciudad de Bogotá, a la que se limita geográficamente el proyecto y, por último, el SOM o Serviceable Obtainable Market, a la cantidad de población entre esas edades en

las localidades de Barrios Unidos, Teusaquillo, Chapinero, Usaquén y Suba, que el proyecto atenderá. Lo anterior se ilustra en la figura que se incluye a continuación:

Figura 1. Figura 1. TAM, SAM, SOM población entre 25 y 44 años en la que se encuentran, en su mayoría, los consumidores conscientes.



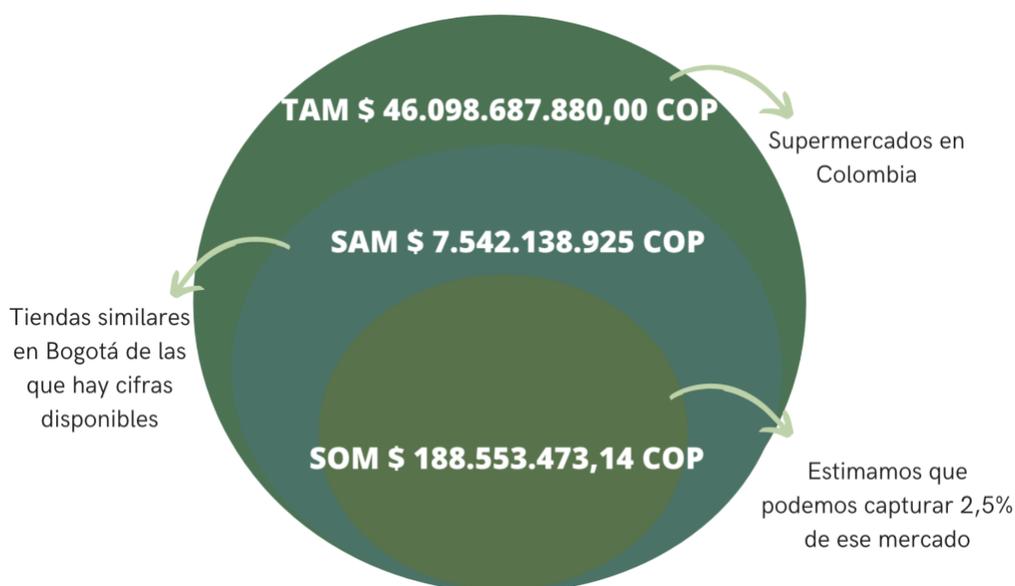
Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, DANE. Consultado: oct- 2020.

De otra parte, en cuanto al valor del mercado de supermercados en Colombia, de acuerdo con cifras de la plataforma EMIS, el TAM alcanza los \$ 46.098.687.880,00 COP donde los primeros 5 participantes son: Almacenes Éxito S.A.; Supertiendas Y Droguerías Olimpica S.A.-Olimpica S.A.; Koba Colombia S A S; Cencosud Colombia S.A.; Jeronimo Martins Colombia SasPricesmart Colombia S A S.

Con el fin de encontrar una cifra más aproximada al sector de la comercialización de productos cero residuos o de bajo impacto ambiental o SAM del emprendimiento se analizaron los resultados de competidores o empresas con modelo de negocio similar cuyas cifras financieras de 2018 estaban disponibles en la plataforma Emis y se encontró que el valor de este mercado en 2018 alcanzó los \$ 6.894.000.000 COP y a partir de la proyección del crecimiento promedio de este mercado el cual es de un 4,58% anual para 2020 este valor se proyectaría a \$7.545.000.000

COP. Finalmente, considerando la participación en el mercado de los competidores analizados (Opera Inversiones Urbana SAS - Boho Market; Biogourmet SAS - Suna, restaurante & mercado; Al Granel SAS - Granel Gourmet y Mucho Colombia SAS) se estima que Mercado más verde podría tener una participación en el mercado de 2,5% teniendo en cuenta la capacidad de comercialización de productos al año, cifra que constituye el SOM. El anterior análisis del mercado, en términos de su valor, se resume en la siguiente gráfica:

Figura 2. TAM, SAM, SOM en términos del valor del mercado



Fuente: Elaboración propia con datos de la plataforma EMIS consultados en junio de 2020 y proyecciones realizadas con indicadores del sector de empresas con actividades económicas enmarcadas en CIU 4711 y 4773 (de este CIU se tomaron únicamente empresas consideradas relevantes)

1.1.4. Descripción de la industria o el sector

El sector o industria bajo el cual de manera estricta se enmarca el proyecto de emprendimiento se podría calificar como el del comercio al por menor de productos cero residuos o de bajo impacto ambiental. Sin embargo, este sector industrial no se encuentra categorizado.

No obstante, en Colombia durante los últimos años han surgido diferentes empresas comercializadoras de productos con enfoque sostenible y ambiental. Con el fin de identificar de manera clara la industria o sector de nuestra propuesta, se analizaron más de 20 de estas empresas relacionadas con las tendencias de consumo responsable que cuentan con las siguientes características o con alguna de ellas:

- Productos de aseo personal y/o del hogar elaborados con ingredientes naturales, orgánicos o biodegradables libres de ingredientes dañinos para el ambiente;
- Productos veganos libres de crueldad animal;
- Productos que se ofrecen con la promesa de consumo “zero waste” o consumo con cero residuos. Esta promesa incluye: i) la venta a granel, es decir, libre de embalaje bajo la cual se abre la posibilidad de hacer “refill” o rellenar los envases en cada consumo, eliminando el desperdicio. ii) productos hechos con materiales biodegradables con bajo impacto ambiental y en empaques biodegradables; iii) productos reutilizables o no desechables hechos con materiales sostenibles como vidrio, aluminio, entre otros.

Producto de este análisis se encontró que las clasificaciones de actividades económicas (CIIU) bajo las cuales se enmarcan estas empresas y que, por lo tanto, constituyen el sector bajo el cual se enmarca el emprendimiento, son las siguientes:

- 472: Comercio al por menor de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco, en establecimientos especializados.
- 477: Comercio al por menor de otros productos en establecimientos especializados.
- 4631: Comercio al por mayor de productos alimenticios.
- 4773: Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados.
- 4759 Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados.

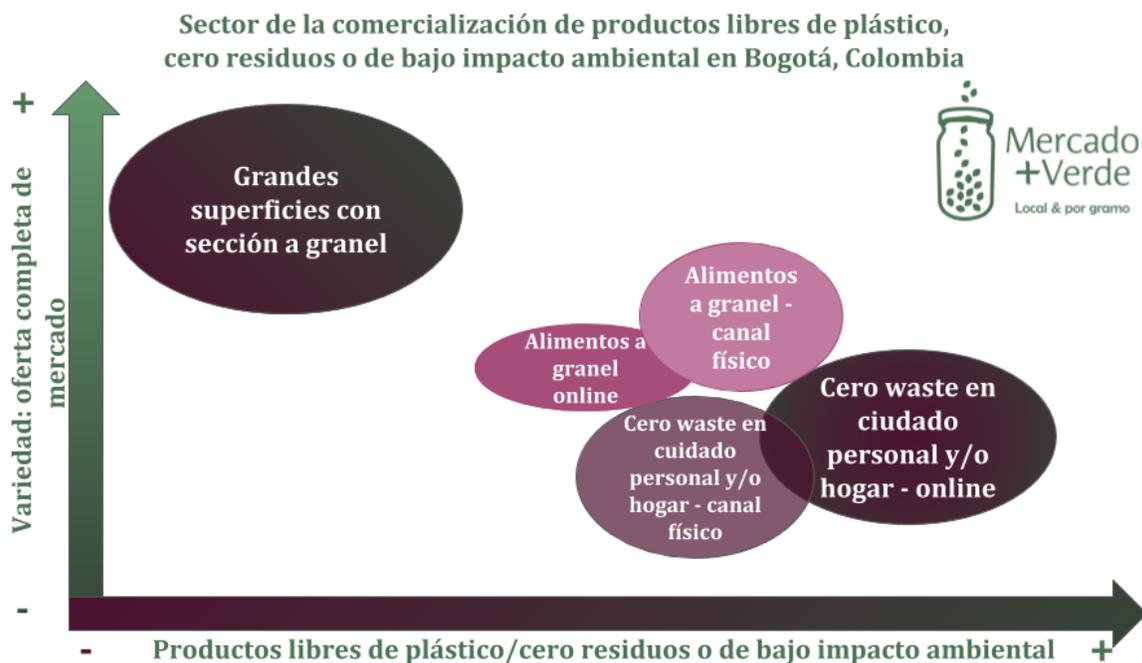
- 4755 Comercio al por menor de artículos y utensilios de uso doméstico.
- 4791 comercio al por menor realizado a través de internet.

Esta es una industria que se encuentra en crecimiento tanto a nivel nacional como a nivel internacional. De hecho, de acuerdo con la iniciativa brasileña “Beilive.Earth” la primera tienda o mercado “libre de embalaje” o “zero waste” del mundo, denominado Unpackaged, surgió en el año 2007 en Londres (Beilive Earth, s.f.) . Hoy, según el centro de pensamiento y plataforma de conocimiento abierto sobre tiendas y supermercados “zero waste”, Bepakt, hay más de 500 establecimientos de este tipo en el mundo.

A nivel nacional el surgimiento de tiendas o mercados libres de embalaje se puede rastrear al 2014 con el surgimiento de Granel Gourmet, especializado en la venta de alimentos a granel. A partir de este momento han surgido otras propuestas de mercados que incluyen, principalmente, una sección de alimentos a granel. A estos se sumó Carulla en el 2019 con sus propuestas de Smart y Fresh Market. Por otro lado, en los últimos dos años han surgido múltiples propuestas de tiendas o mercados, físicas y/o online, especializadas ya sea en la comercialización de productos de alimentos, aseo o cuidado personal y del hogar libres de embalaje o en su versión ecológica.

A continuación se incluye una gráfica que ilustra estas nuevas categorías de producto que han surgido en los últimos años a nivel nacional con relación a dos variables esenciales: i) la oferta de productos libres de plástico o cero residuos y de bajo impacto ambiental y ii) la variedad de productos de este estilo que ofrecen con el fin de encontrar una oferta completa de mercado:

Figura 3. Mapa de categorías del sector de comercialización de productos libres de plástico, cero residuos o de bajo impacto ambiental



Fuente: Elaboración propia con base en la herramienta Mapa de categorías (Kennedy, 2006)

Como se observa en la gráfica quienes tienen mayor participación en el mercado son, por obvias razones, las grandes superficies, no obstante, su apuesta por la oferta libre de embalaje y de bajo impacto ambiental aún es incipiente y se centra en alimentos. Por otro lado, el mayor crecimiento en estas categorías en los últimos años ha ocurrido en las ofertas de productos cero residuos para el cuidado personal que se ofrece en canales virtuales y físicos así como en la oferta de productos de aseo del hogar con bajo impacto ambiental. Finalmente, la venta de alimentos a granel en un canal físico también ha tenido un incremento importante y hoy existen diversas ofertas en la ciudad de Bogotá de este estilo. Por otro lado, la comercialización de alimentos a granel online hasta ahora es una categoría poco explorada y con pocos representantes en el mercado (este análisis se ampliará en la sección 5.3. Competencia). Sin embargo, vale la pena mencionar al

respecto del comercio electrónico en general, que con la Pandemia del Covid-19 se evidenció una gran oportunidad frente al crecimiento de las ventas en línea.

En efecto, de acuerdo con un estudio de Kantar Colombia, citado por la Revista Forbes Colombia, “ (...) en el sector de alimentos y consumo masivo, el comercio electrónico fue el canal que más creció en ventas en Colombia hacia mayo de este año, con un incremento del 192% frente al año anterior, según Kantar Colombia” (Kantar citado en Caparros, 2020, 8 de octubre).

De acuerdo con el artículo de la revista, el crecimiento se explica por la búsqueda de los consumidores de “mayor facilidad, menor exposición al virus y ahorro en tiempo de sus compra” (Kantar citado en Caparros, 2020, 8 de octubre) y es cuando se compara este crecimiento con el de almacenes de grandes descuentos (D1, justo y bueno, Ara etc.) y grandes cadenas, que crecieron un 33 y un 4 por ciento respectivamente, que se dimensiona este cambio.

Ahora bien, según se establece en el artículo, Kantar señala que el canal de comercio electrónico en el sector de alimentos y consumo masivo se divide de la siguiente manera:

Figura 4. Participación en el sector del e-commerce según los tipos de participantes



Fuente: Kantar.

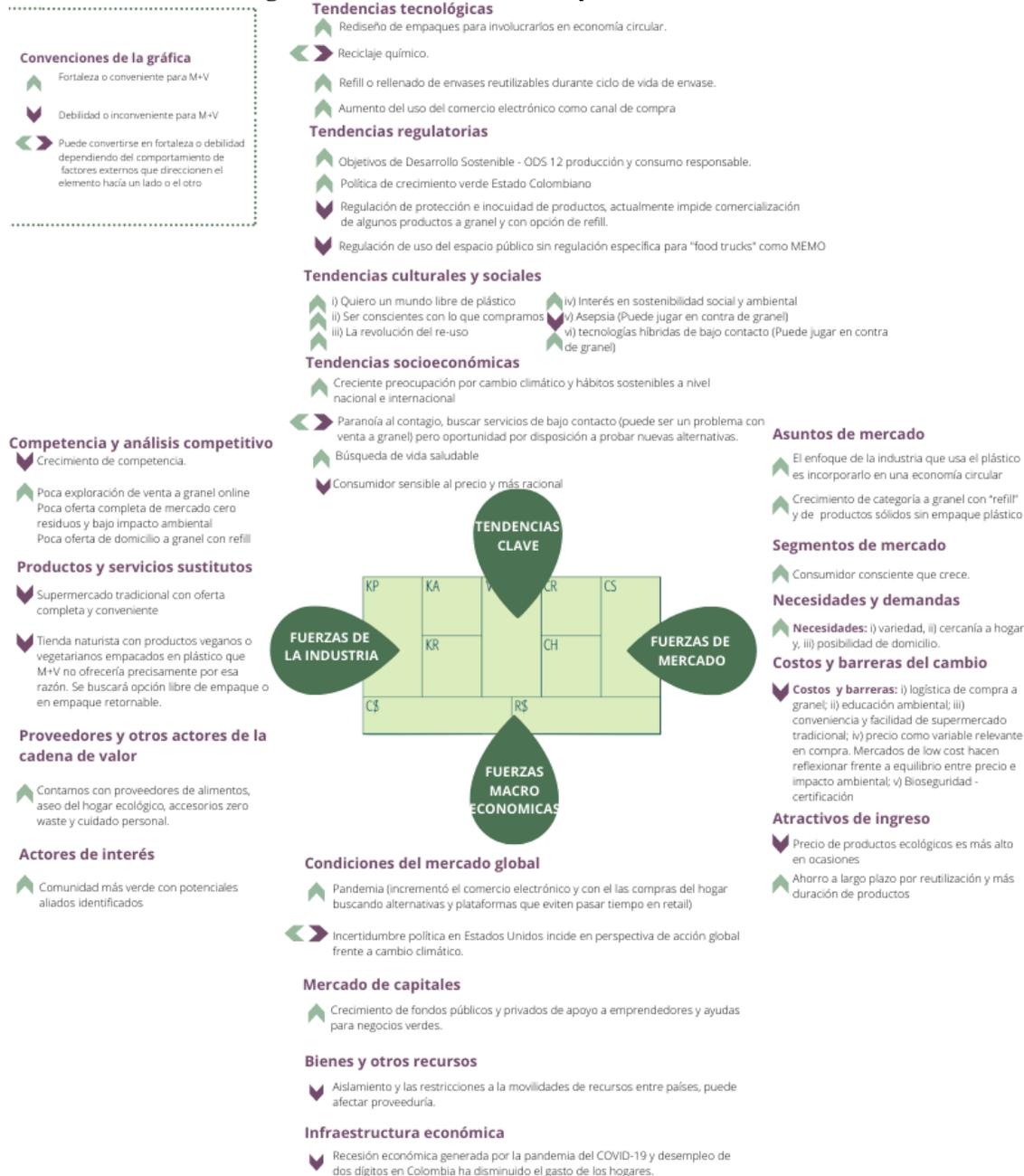
Fuente: Kantar citado en Caparros, 2020, 8 de octubre

Como se evidencia en la gráfica, en el canal de ventas del comercio electrónico en productos de alimentos y consumo masivo, el líder es Merqueo siendo un jugador “pure player” que, como se define en la gráfica, “es una compañía diseñada desde su concepción a la venta online sin otros canales de venta más que el digital, no tienen tienda física pero manejan el inventario” (Caparroso, 2020, 8 de octubre).

Se trae a colación este análisis ya que es relevante entanto que este es el caso de M+V, un emprendimiento concebido para la venta online, con un Mercado Móvil o Memo que funciona como canal de entrega y, en ocasiones, canal de venta (o por lo menos se validará si funciona de esa manera o si se mantiene únicamente como canal de entrega), que no tiene tienda física pero maneja inventario.

1.1.5. Fortalezas y competencias básicas

Figura 5. Resumen fortalezas y debilidades M+V



Fuente: Elaboración propia. Herramienta: business model environment: context, design drivers, and constraints (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Dentro de los factores que propiciarán el éxito de proyecto se encuentran algunas tendencias culturales y sociales, socioeconómicas, tecnológicas y regulatorias, relacionadas con

i) las crecientes “preocupaciones acerca de los niveles de consumismo, relacionados con “waste”, cambio climático (...)” los cuales según las conclusiones sobre las tendencias de consumo global de 2020 de Euromonitor Internacional, “(...) no muestran indicios de disminuir” y, ii) el crecimiento de los “refillable containers” y las iniciativas de reuso de contenedores de servicios de comida y establecimientos de retail (Westbrook & Angus, 2020, p. 65) y que tienen eco con tendencias regulatorias nacionales e internacionales.

Estas tendencias se evidencian tanto a nivel nacional como internacional ya que según la encuesta de consumo responsable de Semana Sostenible 9 de cada 10 colombianos se preocupa por el tema ambiental y que el 41,7% considera que el problema más importante que el mundo enfrenta hoy es el tema ambiental (Semana sostenible, 2015).

No obstante, los analistas de euromonitor advierten que este tipo de modelos de negocio deben ofrecer opciones “convenientes” ya que estas siguen siendo variables importantes para los consumidores (Westbrook & Angus, 2020, p. 62). Por esta razón, las fortalezas competitivas del presente emprendimiento se centran en: i) una oferta lo más completa posible de los productos del supermercado en una versión libre de plástico, sostenible o de bajo impacto ambiental y, ii) la facilidad de poder comprar los productos a través de comercio electrónico, cerca del hogar o a domicilio gracias a la venta móvil e itinerante realizada a través de memo.

Por otro lado, pueden existir algunos aspectos que tengan un efecto contraproducente o representen debilidades para el proyecto. Entre estas se encuentran:

i) El temor al contagio, el cual puede jugar en contra de la compra a granel y por refill ya que existen algunas tendencias regulatorias relacionadas. Por esta razón es necesario certificar y

validar los protocolos de bioseguridad para garantizar la inocuidad de los productos y dar confianza a los clientes;

ii) Costos y barreras a la compra relacionados, entre otros, con el mayor precio de los productos ecológicos frente a los productos tradicionales. Este factor se vuelve aún más relevante debido a que la recesión económica generada por la pandemia, he hecho que los consumidores sean más sensibles al precio.

iii) La conveniencia y hábito de consumo que ofrecen los supermercados tradicionales, así como el bajo precio de los almacenes de descuento. (Para mayor detalle sobre el entorno del emprendimiento y su relación con el modelo de negocio vea la sección 5.1. Entorno económico del emprendimiento)

1.1.6. Licencias o permisos

Mercado más verde llevará a cabo actividades de envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos por lo cual debe ceñirse a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura y demás reglamentaciones, permisos y licencias relacionadas con el manejo de alimentos, dentro de las que se encuentran el Decreto 3075 de 1997, la Resolución 2674 de 2013 y la Resolución 4506 de 2013. Al respecto se debe tener en cuenta:

- La capacitación continua y permanente de todas las personas que han de realizar actividades de manipulación de alimentos sobre prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos, en cumplimiento del Decreto 3075 DE 1997 el cual regula “todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos” y la Resolución 2674 de 2013 la cual establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen 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.

- Dado que Mercado más verde es únicamente comercializador de alimentos no requiere expedir un permiso o registro sanitario, pero sí será necesario que le exija a sus proveedores contar con el mismo, excepto cuando se trate de “alimentos naturales que no sean sometidos a ningún proceso de transformación, tales como granos, frutas, hortalizas, verduras frescas, miel de abejas, y los otros productos apícolas (numeral a. Artículo 41 Decreto 3075 de 1997)

Así mismo para la operación del Mercado Móvil o Memo, una propuesta de mercado itinerante que se desplazará por la ciudad utilizando un tráiler tipo food truck que será arrastrado por un automóvil, no existe aún una regulación en Colombia sobre la operación de este tipo de vehículos.

Sin embargo, con la pandemia del COVID-19 recientemente el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP) de Bogotá en apoyo a la reactivación económica de la ciudad expidió la Resolución 231 del 6 de octubre de 2020 mediante la cual decretó que los Food Trucks podrán funcionar en parqueaderos, parques, plazas o plazoletas, adoptando los protocolos de seguridad establecidos y garantizando el distanciamiento físico. De acuerdo con lo estipulado en esta resolución, para la operación de los food trucks se debe considerar:

- “(...) se permitirá de manera temporal hasta el día 12 de enero del año 2021, la venta de alimentos preparados, en vehículos o camiones tipo "Food Trucks", estacionados en vía, parqueaderos o los elementos del perfil vial, con el fin de brindar una oportunidad de reactivación económica a este sector en el espacio público de forma regulada. Para la protección de este servicio, se deberá contar con los permisos y requisitos de salubridad e higiene contemplados en el artículo 87 de la Ley 1801 de 2016 "Por el cual se expide el código nacional de policía y convivencia" así como el cumplimiento de las medidas de distanciamiento social y los protocolos de bioseguridad aprobado” (Resolución 231 del 6 de octubre de 2020)

1.1.7. Forma jurídica

La forma jurídica definida para este proyecto es la Sociedad por Acciones Simplificada

S.A.S. Las razones por las cuales se elige esta figura son:

- El velo corporativo protege la propiedad patrimonial de las personas naturales ante terceros;
- Basta con la firma de un documento privado para su constitución y cualquier modificación posterior;
- Permite establecer un objeto social inicial y desarrollar además toda actividad que sea considerada como legal en Colombia;
- Otorga seguridad jurídica a terceros ya que garantiza la responsabilidad ante deudores en caso de que haya negligencia y dolo;
- Abre la posibilidad de establecer un acuerdo de accionistas;
- No establece un mínimo de socios para constituirse, con uno solo basta.

Sin embargo, previo a la conformación de esta figura y las implicaciones que esta genera en términos jurídicos, tributarios y económicos, los miembros del proyecto han decidido suscribir

un Acuerdo de Fundadores. Este Acuerdo constituye un documento jurídicamente vinculante, donde se manifiesta la voluntad de obligarse a futuro a crear una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S, cuyo objeto social será la operación del negocio que surja de la idea de emprendimiento. Este documento incluye, entre otros, los siguientes aspectos principales:

- Definición de la idea de negocio
- Establecimiento de roles, labores que se desempeñan y tiempo de dedicación.
- Participación accionaria o aportes (capital suscrito y capital pagado).
- Condiciones para el ingreso de nuevos socios fundadores y causales de exclusión.
- Obligación de transferir la propiedad intelectual e industrial a la sociedad.
- Formalidades específicas del traslado de los activos a la sociedad.
- Cláusulas relacionadas con la decisión, de uno o ambos socios, de no conformar la sociedad y/o disolver el Acuerdo de Fundadores bajo las que se establecerá la obligación de la confidencialidad de la información y la no competencia.

2. Validación de la oportunidad

En este apartado se realizará una descripción acerca de las diferentes actividades realizadas que nos permitieron descubrir la oportunidad de negocio detrás de M+V.

2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

Con el fin de validar la oportunidad de negocio se realizó un análisis 360 teniendo en cuenta a proveedores, competencia, clientes y expertos en diseño de negocio y economía circular. En este proceso se buscó identificar los siguientes aspectos:

1. Nivel de desarrollo de una nueva categoría de productos conscientes.
2. Modelos de negocio existentes relacionados con esta tendencia en el país y la ciudad
3. Proveedores conscientes que existen y canales que están utilizando.

4. Hábitos del consumidor en cuanto a la compra de productos de menor impacto ambiental (ingredientes o componentes del producto, su origen y el empaque).

Con el fin de validar la idea de negocio, descubrir al cliente y sus necesidades se realizaron dos aproximaciones. Una etnográfica y otra con método tradicional de encuestas y entrevistas.

Desde el punto de vista etnográfico se visitaron diferentes modelos de negocios similares o sustitutos. Así mismo, se desarrollaron : i) Entrevistas a expertos, clientes y proveedores e ii) Investigación de mercado cuantitativa a través de encuestas en línea con el objetivo de conocer los hábitos de consumo al momento de hacer mercado.

En este sentido, entre marzo y octubre de 2020 se realizaron 11 entrevistas en profundidad con el objetivo de entender las rutinas de compras de mercado tanto de personas que compran a granel como de aquellas que no lo hacen. De manera particular la hipótesis de la que se partió fue la siguiente: estas personas tienen la necesidad de encontrar alternativas que les faciliten consumir de manera consciente para no generar residuos.

Así mismo, se entrevistaron a 8 potenciales competidores o proveedores de productos que se enmarcan en la tendencia zero waste o que estarían dispuestos a ofrecer sus productos libres de embalaje y que además cuentan con algún valor agregado relacionado con la biodegradabilidad, el uso de productos naturales u orgánicos, libres de químicos nocivos para el ambiente o la salud humana, de producción local, entre otros. A través de estas entrevistas se buscó identificar los canales por los que actualmente comercializan sus productos y las dificultades o barreras que han encontrado en este proceso.

Finalmente se desarrolló una encuesta en línea a través de google forms. El objetivo de esta encuesta fue identificar los hábitos de compra al hacer merca. Se buscó que quienes diligenciaran la encuesta tuvieran diferentes grupos de edades, intereses, niveles de formación y estratos socioeconómico.

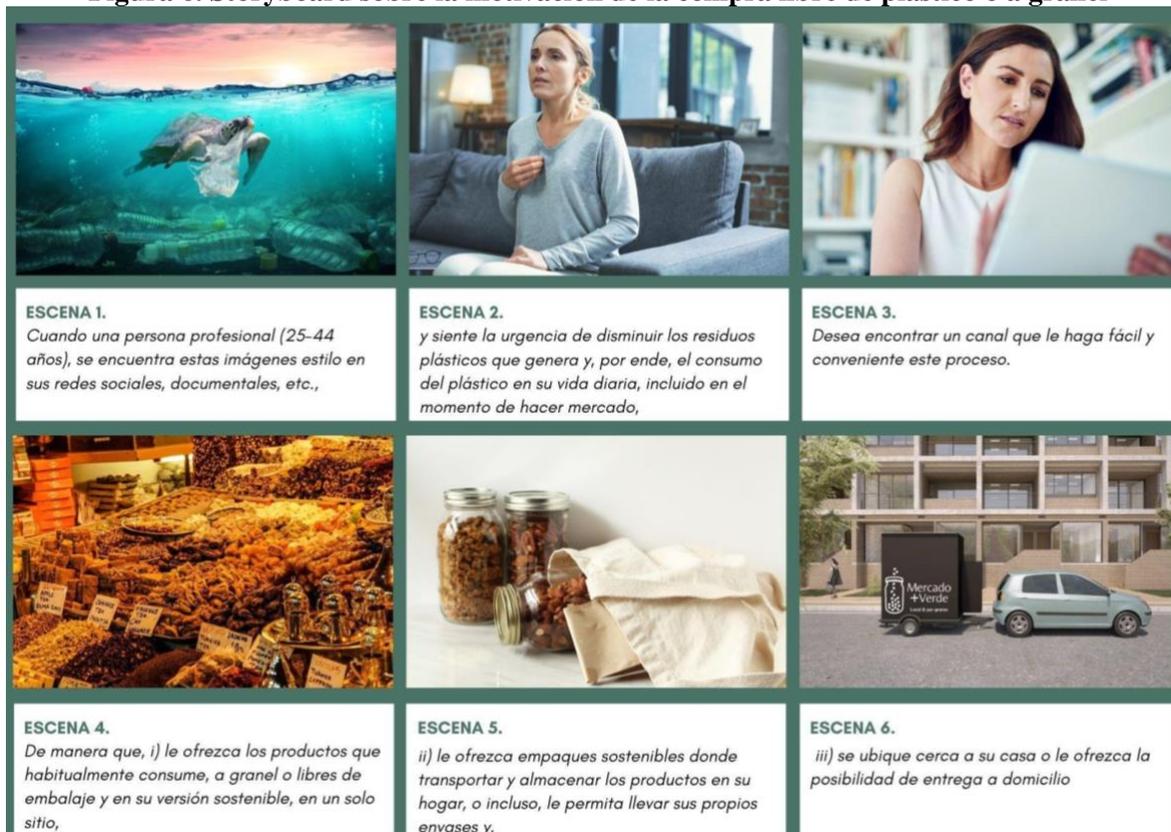
En total, la encuesta fue diligenciada por 410 personas de diferentes edades, género, estado civil, niveles de estudio, estrato socioeconómico y ciudad de origen. En Bogotá 346 personas respondieron la encuesta y de ellas, 179 manifestaron haber comprado alguna vez en tiendas especializadas de alimentos naturales, orgánicos o veganos, a granel (productos ofrecidos por gramo o mililitro sin envase o libres de embalaje) o tiendas libres de plástico.

Con el fin de identificar a nuestros “early adopters” nos concentramos en analizar los resultados de este grupo en particular, donde es más probable que se encuentren efectivamente los consumidores conscientes o responsables que componen nuestro mercado objetivo. Los resultados de los anteriores ejercicios se detallan a continuación.

2.2. Principales hallazgos o insights

En relación a los clientes las entrevistas a profundidad y las encuestas nos permitieron encontrar los siguientes hallazgos. En primer lugar, pudimos identificar el contexto en que se despierta la motivación de realizar compras que permitan reducir la cantidad de plástico que se consume. Este proceso se resume en el “storyboard” que se incluye a continuación:

Figura 6. Storyboard sobre la motivación de la compra libre de plástico o a granel



Fuente: Elaboración propia a partir de los insights identificados en encuestas y entrevistas realizadas entre marzo y octubre 2020.

Tal y como se puede evidenciar en el storyboard, las personas sienten la motivación de reducir el consumo de plástico y, por ende, los productos empacados en este material, cuando ganan conciencia de la crisis de los desechos plásticos en el océano.

Ahora, una vez se siente esa necesidad de disminuir el consumo de plásticos se empieza por buscar las alternativas que actualmente ofrece el mercado y es allí donde surgen los dolores y expectativas que se incluyen en el siguiente mapa de empatía:

Figura 7. Mapa de empatía de personas preocupadas por el plástico en el océano



Fuente: Elaboración propia a partir de los insights identificados en encuestas y entrevistas realizadas entre marzo y octubre 2020.
Herramienta: mapa de empatía (X plane)

2.3. Perfil básico de los early adopters

Del análisis anterior se deriva que el perfil básico de los early adopters de M+V es el siguiente. Son personas que han tomado consciencia de la crisis de los plásticos en los océanos y la crisis ambiental y esto los ha llevado a buscar formas de consumo más responsables. Dentro de estas encontraron la opción de compra a granel como una de las mejores opciones para disminuir la cantidad de residuos plásticos que generan y han buscado formas de resolver este problema, reutilizando envases que tenían en su hogar y usando las opciones que actualmente ofrece el

mercado y pagando por ello. El perfil de estos early adopters se describe con mayor detalle en el siguiente “user persona”:

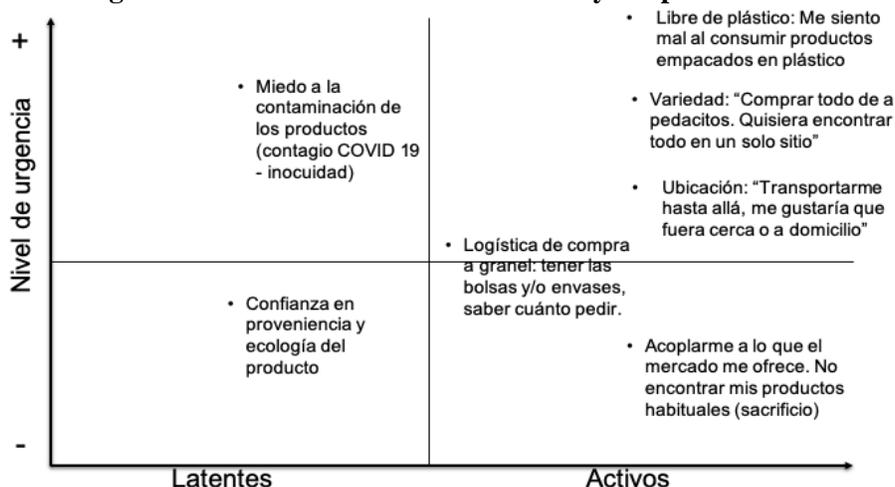
Figura 8. Buyer persona que describe al early adopter de M+V

	<p>¿Quién soy?</p> <p>Es de Bogotá y vive en Bogotá. Soltera (en pareja). Vive con roommates.</p> <p>No es vegetariana o vegana pero si intenta reducir la cantidad de proteína animal que consume.</p>	<p>Comportamiento de compra:</p> <p>Si tiene la opción, prefiere comprar local (plazas, campesinos, pequeños productores o emprendedores). Ha buscado formas de mercar que le permitan disminuir los residuos, por ejemplo usando tiendas a granel. Valora encontrar variedad de granos para sustituir proteína animal. Intenta usar todo el mercado antes de nueva compra y merca cada 20, 30 días. Aseo del hogar en D1. Valora frescura y calidad. Con la pandemia ha ampliado los lugares en los que compra</p>		
	<p>Nombre: Jualiana Castro</p> <p>Edad: 27 años</p> <p>Género: Femenino</p> <p>Educación: Politóloga</p> <p>Trabajo: temas relacionados con Desarrollo sostenible (Finagro, Insuco, la tercera mirada).</p> <p>Salario: 4'000.000 – 6'000.000</p>	<p>Intereses: Apoyo a productores locales, disminuir residuos que genera. Encontrar productos frescos y de buena calidad. Facilidad en la compra.</p>	<p>Objetivo:</p> <p>Consumir más responsablemente (local, menos plástico de un solo uso, menos proteína animal, calidad)</p>	
	<p>Hobbies:</p> <p>Compartir con amigos y familia; Redes sociales y ver documentales en Netflix relacionados con el medio ambiente. Sigue a @MarianaMatija</p>	<p>Retos: Logística de compra a granel (bolsas, envases, desplazarse, esperar 3 días para entrega, medir la cantidad que requiero</p>		
		<p>Frustraciones: Esperar para entrega; “comprar de a pedacitos”, cambiar mentalidad de roommates, precios alto, domicilios no permiten ver lo que escojo.</p>	<p>Declaración:</p> <p>“No tiene sentido que productos que voy a usar por tan poco tiempo vengán en empaques que durarán en el planeta más que yo”</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los insights identificados en encuestas y entrevistas realizadas entre marzo y octubre 2020.

Estos early adopters se han encontrado con los siguientes dolores al momento de satisfacer su necesidad de mercar libre de plástico, los cuales han sido priorizados como sigue:

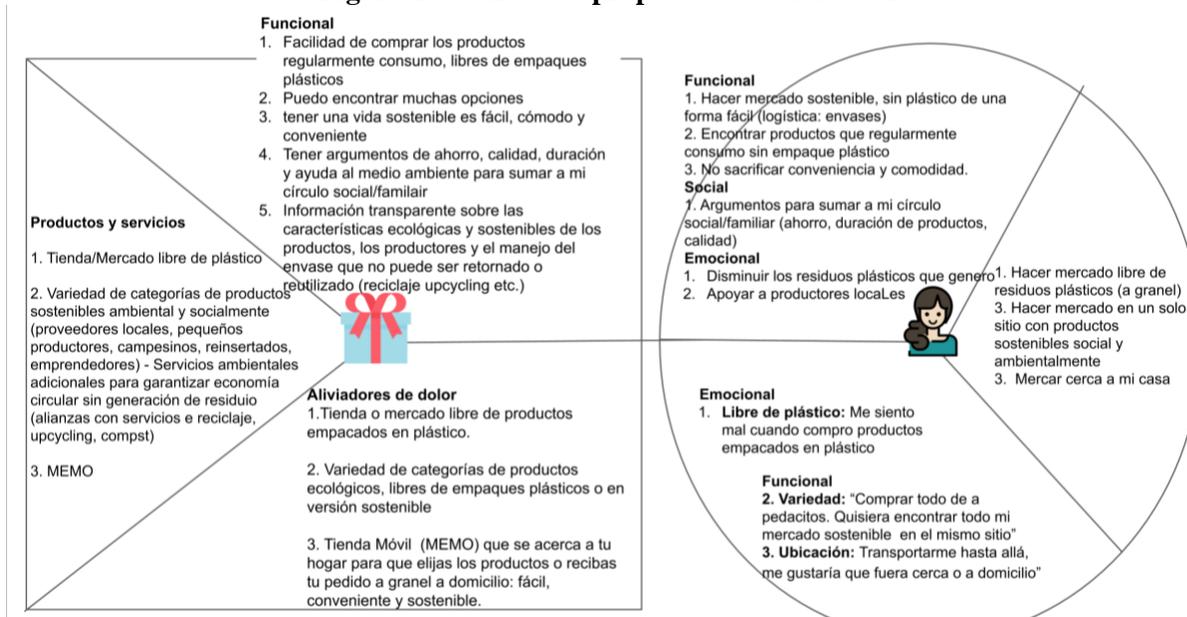
Figura 9. Priorización de dolores del early adopter de M+V



Fuente: Elaboración propia a partir de los insights identificados en encuestas y entrevistas realizadas entre marzo y octubre 2020

Con esta priorización de los dolores de los early adopters se elaboró el canvas de la propuesta de valor:

Figura 10. Canvas de propuesta de valor de M+V



Fuente: Contenido de elaboración propia a partir de los insights identificados en encuestas y entrevistas realizadas entre marzo y octubre 2020. Herramienta: canvas de propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010)

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

3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado

El mercado se validará de dos maneras: i) a través de la oferta de productos en la red social instagram y ii) a través de una entrevista a profundidad donde se validará la experiencia del usuario en el pedido de productos a granel en la página web de Mercado más verde y en el modelo de canal de entrega a través de Memo.

El producto mínimo viable se llevó a cabo a través de la página web www.mercadomasverde.com, en la cual se desarrolló un e-commerce con la posibilidad de que los clientes puedan realizar los pedidos de los productos de las diferentes categorías. Actualmente se están empezando a realizar las entrevistas con los usuarios para determinar su intención de compra de los productos, el canal de entrega, los envases o recipientes que prefieren para recibir sus productos y el lugar de entrega.

Durante el mes de octubre y noviembre se realizarán las primeras ventas y con base a esto se continuará desarrollando el portafolio de productos de M+V. Así mismo, de acuerdo con los resultados que se tenga en la validación, se diseñarán las rutas de recorrido de Memo y los canales más eficientes para poder entregar los pedidos.

En la validación se han definido las hipótesis que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Supuestos, hipótesis y experimentos de validación del modelo de negocio de M+V

	Supuesto	Hipótesis	Experimento para validar 3 meses	Cómo lo mido
Deseabilidad	Nosotros creemos que las personas están dispuestas a comprar en envases rellenables para evitar generar desperdicios plásticos	Hay personas dispuestas a comprar productos libres de embalaje en envases rellenables para evitar generar desperdicios plásticos	Ofrecer productos alimenticios a granel con la opción de adquirir envase o rellenar los propios	i) Compra efectiva de alimentos a granel; ii) Encuesta motivo de compras a granel; iii) recompra (evidencia comodidad con el tipo de compra)
	Nosotros creemos que las personas retornarán envases de aseo limpios para reinsertarlos en nuevo proceso productivo	Hay personas dispuestas a retornar los envases de aseo vacíos y limpios por la promesa de ser reinsertarlos en nuevo proceso productivo y así evitar el desecho	Ofrecer productos de aseo y prometer que si los retornan vacíos y limpios, un aliado (ONDA) hará nuevos productos con ellos	i) # total de clientes que retornan envases de aseo limpios / # de clientes que compran productos de aseo del hogar; ii) # envases entregados a ONDA/ # de nuevos productos hechos a partir de esos envases
	Nosotros creemos que las personas valorarán encontrar la mayor cantidad de productos del supermercado en su versión sostenite, en un solo lugar	Hay personas que quieren encontrar la mayor cantidad de productos del supermercado en versión sostenible en un solo lugar	Ofrecer categorías de aseo del hogar, personal, alimentos y zero waste	Tiquet de compra de diferentes productos de diversas categorías
	Nosotros creemos que las personas valoran la conveniencia de que un mercado sostenible se acerque a su casa	Las personas prefieren mercar en lugares cerca a su casa por ser más conveniente	MEMO (Mercado Móvil) hace rutas semanales, se acerca a las casas de las personas o le piden a domicilio	i) Total de pedidos/ # pedidos a domicilio sin presencialidad; ii) Total de pedidos / # de personas que se acercan a MEMO en ruta; iii) Total de pedidos/ # pedidos a domicilio presenciales
	Nosotros creemos que las personas valorarán la conveniencia de dejar envases debidamente señalizados en portería y que estos sean rellenados por ellos y vueltos a dejar en portería	Las personas no tienen tiempo de ir a mercar, por ende, optan por opciones a domicilio	MEMO (Mercado Móvil) hace rutas semanales, se acerca a las casas de las personas o le piden a domicilio	Total de pedidos/ # pedidos a domicilio sin presencialidad;
	Nosotros creemos que las personas entre 24 y 35 años están más preocupadas por la crisis ambiental y los residuos de empaques en océanos y por ende, están más dispuestos a tomar acción	Las personas entre 24 y 35 años representan el mayor porcentaje de clientes potenciales para M+V por su nivel de conciencia ambiental	Ofrecer mercado libre de empaques plásticos	# Clientes M+V / # Clientes entre 24 y 35 años
Factibilidad	Nosotros creemos que las personas están dispuestas a retornar los envases que no pueden ser reutilizados a cambio de un descuento en próxima compra	Existen personas que retornarán los envases de vidrio en su segunda compra a cambio de un descuento por el valor del envase	Ofrecer posibilidad de retorno de ciertos productos	# total de productos retornables comprados/ # total de productos retornados # total de proveedores/ # total de proveedores que reciben envase retornable
	Nosotros creemos que a través de M+V podemos conformar una comunidad de cuidado al medio ambiente	Al conocer diferentes servicios ambientales que contribuyen al cuidado del medio ambiente a través de M+V las personas van a	Alianza con Amazónico para recircular	# Clientes M+V/ # Clientes que se inscriban a Amazónico usando código de alianza
	Nosotros creemos que podremos movilizarnos en un solo barrio cada día de la semana y cubrir a los clientes de esa zona en un día	MEMO tendrá capacidad de cubrir a los clientes de una sola localidad en un día recorriendo entre 65 y 105 km al día	MEMO Rodando por 3 meses	# Clientes por localidad en un día/ # Clientes atendidos por localidad en un día
	Nosotros creemos que vamos a poder cargar en el trailer toda la variedad de productos sin que se contaminen y se peguen olores	Con una separación entre los productos de alimentos y aseo, se evita la contaminación por olores.	MEMO Rodando por 3 meses	
Viabilidad	Nosotros creemos que las personas compran los productos ofrecidos por M+V con una frecuencia de entre 20 y 30 días	Las personas compran granos, aseo del hogar y aseo personal cada con una frecuencia de 20 o 30 días	Venta por 3 meses de los productos de M+V	fecha de primera compra de cliente y fecha de segunda compra
	Nosotros creemos que las personas querrán suscribirse para recibir con una periodicidad determinada una canasta de productos	Las personas tienden a comprar productos similares en su canasta de mercado y decidirán recibirla periódicamente	Venta por 3 meses de los productos de M+V	
	Nosotros creemos que los costos logísticos de M+V son bajos	El costo de distribución y transporte es bajo lo que nos permite ofrecer menores precios de envío	MEMO Rodando por 3 meses	

Fuente: Elaboración propia

4. Producto o Servicio

M+V está diseñando un mercado móvil que busca ayudar a personas preocupadas por la cantidad de plástico que termina en el océano a hacer mercado con productos libres de plástico y/o en su versión sostenible, en la puerta de su casa.

Los atributos que caracterizan el servicio de M+V son: i) es un mercado comprometido con ofrecer productos **libres de plástico** para evitar la generación del residuo y su llegada al océano; ii) así mismo, busca ofrecer **variedad** para permitirle a los clientes encontrar, en la medida de lo posible, todos los productos que encuentran en un mercado habitual en varias referencias y diferentes categorías; iii) finalmente, el tercer atributo esencial de M+V es ofrecer la **comodidad, conveniencia y facilidad del siglo XXI al estilo de vida sostenible a través de Memo** o Mercado Móvil el cual acerca la opción sostenible al hogar ofreciendo tres modalidades de entrega de producto que se describen en la siguiente sección.

4.1. Especificaciones técnicas del producto

El modelo de negocio cuenta con al menos dos especificaciones técnicas fundamentales: i) su itinerancia a través de Memo; ii) la venta de productos a granel o en versión libre de plástico y con bajo impacto ambiental. A continuación se realiza una descripción detallada:

Memo (Mercado móvil)

Es un concepto de tienda itinerante que ofrecerá a los clientes las siguientes opciones de compra: i) visitarla en días específicos de la semana de acuerdo con la ruta de visita a las localidades particulares de Bogotá la cual se publicará todos los domingos; ii) pedir a domicilio sus productos el cual a su vez puede ser de dos modalidades a) presencial para interactuar con

nosotros, obtener una asesoría sobre los productos, conocer los envases, familiarizarse con cantidades etc.; b) no presencial, en el cual para facilidad del cliente basta con dejar los envases en portería debidamente marcados y estos serán rellenos con los productos requeridos y dejados nuevamente en portería.

Inicialmente, este concepto estará soportado en un tráiler adecuado para almacenar y ofrecer los productos de las diferentes categorías así:

Figura 11. Ilustración de Memo - Mercado móvil



Fuente: Elaboración propia

Venta de productos a granel o en versión libre de plástico y con bajo impacto ambiental

Esta promesa incluye: i) la venta a granel, es decir, libre de embalaje bajo la cual se abre la posibilidad de hacer “refill” o rellenar los envases en cada consumo, eliminando el desperdicio. ii) productos hechos con ingredientes biodegradables libres de tóxicos con bajo impacto ambiental como por ejemplo el shampoo sólido y detergentes ecológicos con biodegradabilidad en menos de 30 días; iii) productos reutilizables o no desechables hechos con materiales sostenibles como vidrio, acero, madera, entre otros como por ejemplo los cepillos de bambú o los pitillos de acero reutilizables.

Figura 12. Ilustración - venta productos a granel o en versión libre de plástico y bajo impacto



Fuente: Imágenes ilustrativas tomadas de las siguientes cuentas de instagram en orden de izquierda a derecha: @botanicagranel; @zerowastestore; @the.eco.warrior

4.2. Características del producto o servicio

M+V ofrece el servicio de Memo, diferentes categorías de producto libres de plástico y la posibilidad de conformar una comunidad más verde.

Por un lado, Memo ofrece la comodidad, conveniencia y facilidad del siglo XXI al estilo de vida sostenible al llegar directamente a la puerta de la casa de los clientes. Por otro lado, las categorías de aseo del hogar; cuidado personal; alimentos; y esenciales del consumo cero residuos (productos reutilizables no desechables) otorgan la posibilidad de hacer una entrega completa del mercado del hogar bajo la premisa del consumo responsable y con un bajo impacto ambiental. Así mismo, la propuesta de M+V incluye la creación de una comunidad más verde a partir de una serie de alianzas que permitirán a los clientes llevar una vida más sostenible en diferentes ámbitos, por ejemplo, con alianzas de reciclaje, compostaje y reintroducción de materiales que no puedan ser reutilizados o reenvasados, en nuevos procesos productivo.

4.3. Beneficios del producto o servicio

Como ya se mencionó Memo representa para el cliente la posibilidad de llevar un estilo de vida sostenible sin sacrificar la comodidad, conveniencia y facilidad del siglo XXI. Las categorías de producto le permiten al cliente vivir un consumo más responsable y suplir un trabajo emocional promoviendo las tres R, reducir, reutilizar y reciclar, haciendo énfasis en que se vivan bajo ese orden, es decir, primero buscar reducir el consumo de lo que no necesitamos, reutilizar lo que ya hemos consumido que en el caso de M+V se trata de la reutilización de los envases y finalmente, si las dos primeras no son posibles, reciclar a través de nuestros aliados.

4.4. Servicio posventa

El servicio posventa funcionará desde los siguientes ángulos:

Satisfacción del consumidor posventa

- Encuesta de satisfacción con la experiencia y productos que desearía encontrar..
- Política de satisfacción de calidad: si no gustó del producto, devolveremos el dinero.

Campaña de impacto positivo

Se provee información al cliente acerca del impacto positivo de su forma de consumo: i) apoyo a negocios locales; ii) disminución de residuos plásticos.

Plan de fidelización

- Sistema de puntos plan de referidos que ofrecen descuentos y “regalos”.

Recolección de envase y descuento sobre producto

- Se promueve la devolución del envase para su reutilización garantizando todas las condiciones de inocuidad y así evitar el residuo. Se ofrece un descuento del costo del envase o un producto adicional al cumplir un número determinado de envases retornados.

Promoción de una economía circular y consumo responsable

- En aquellos productos que no pueden ser retornados y reutilizados por el proveedor se promueve: i) la recogida por Memo del material para reintroducirlos en el proceso productivo a través de aliados y ii) el uso de servicios de reciclaje con aliados.

5. Plan de mercadeo

5.1. Entorno económico del emprendimiento

Para analizar el entorno del emprendimiento se utilizó la herramienta del contexto del modelo de negocio de Osterwalder & Pigneur (2010) según la cual es importante mapear de manera general cuatro áreas del entorno del emprendimiento: i) Fuerzas de mercado; ii) Fuerzas de la industria; iii) Tendencias clave; iv) fuerzas macroeconómicas. A continuación se incluye el análisis realizado sobre cada una de las variables recomendadas por los autores, que fueron consideradas relevantes, en las diferentes áreas del entorno del modelo de negocio.

5.1.1. Fuerzas de mercado

El análisis en cuanto al mercado objetivo y a su tamaño se realizó anteriormente en la sección 1.1.3 Mercado objetivo, por ende, no se repetirá en este apartado.

5.1.1.1. Asuntos de mercado

Frente al mercado y hacia dónde se dirige vale la pena mencionar que a raíz de la crisis de los desechos plásticos, se conformó la "Coalition of Action on Plastic Waste" con 36 miembros de las más grandes empresas de productos de consumo, entre las que se encuentran Unilever, Walmart, Carrefour, Jhonson & Jhonson, Coca-cola. Esta coalición está desarrollando un enfoque sostenible al uso de los plásticos que promueva la circularidad y mantenga los entornos naturales libres de plástico, a través de: i) Rediseño de empaques; ii) Diseño de un marco para elaborar programas de responsabilidad extendida del productor; iii) Reciclaje del plástico con químicos; iv) Mejorar o implementar sistemas de manejo de residuos (The Consumer Goods Forum, 2020).

De lo anterior es evidente que el enfoque de la industria no es sustituir este material sino innovar para incorporarlo en una economía circular desde diversos frentes. Si bien The Ellen Macarthur Foundation reconoce que sería beneficioso reducir el uso del plástico en aquellos sectores en los que sea posible y conveniente, el empaque plástico es y seguirá siendo la aplicación por excelencia de este material dados sus beneficios económicos, prolongación de la vida útil de los alimentos e incremento en la eficiencia del transporte.

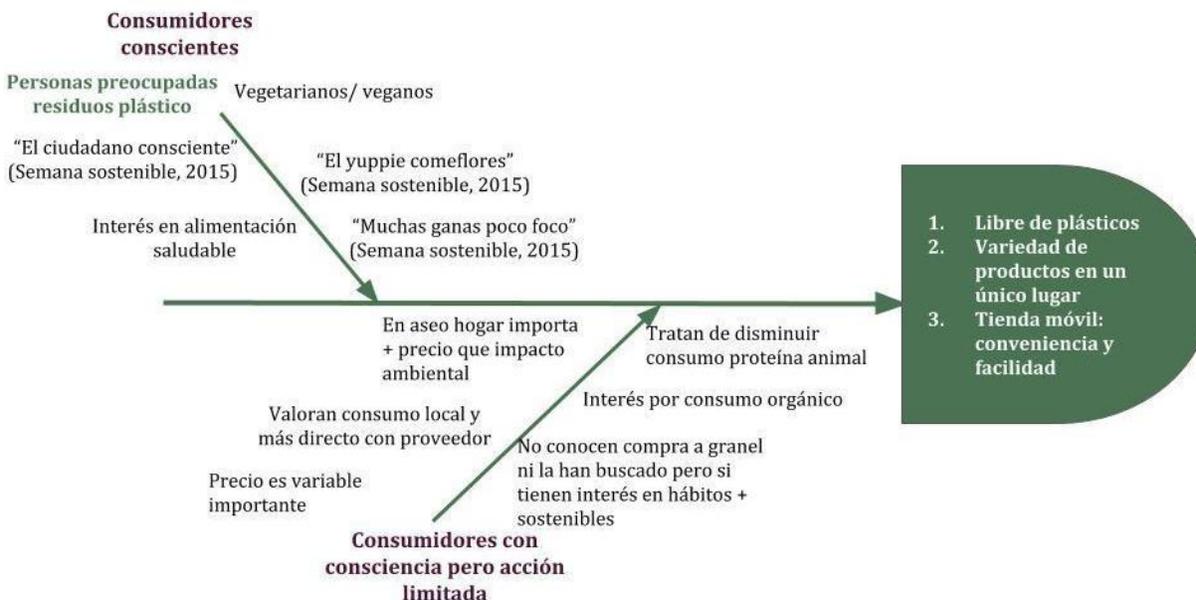
Por otro lado, se encuentra creciendo una nueva categoría de venta de productos de consumo a granel, utilizando el “refill” y en versiones sostenibles que no requieren empaque como es el caso de los productos sólidos: shampoo y acondicionador, crema de dientes, perfume, desodorante, entre otros. Esta propuesta se orienta hacia reducir el uso del plástico y reemplazarlo por otros materiales regresando al concepto de venta a granel, envases retornables y nuevas propuestas naturales.

Como se mencionó en la sección 1.1.4, desde el surgimiento de la primera tienda libre de embalaje o zero waste, en el año 2007 en Londres han surgido más de 500 establecimientos de este tipo en el mundo, lo que demuestra que, paralelamente a las grandes empresas de productos de consumo está creciendo esta nueva industria.

5.1.1.2. Segmentos de mercado o tipos de cliente del producto

Los segmentos de mercado de M+V fueron detallados en la sección 1.1.3. Mercado objetivo. Sin embargo a partir de los hallazgos realizados en las actividades de descubrimiento del cliente se complementa esta información y se construyó la siguiente herramienta:

Figura 13. Market FishboneTM. Segmentos de mercado de M+V.



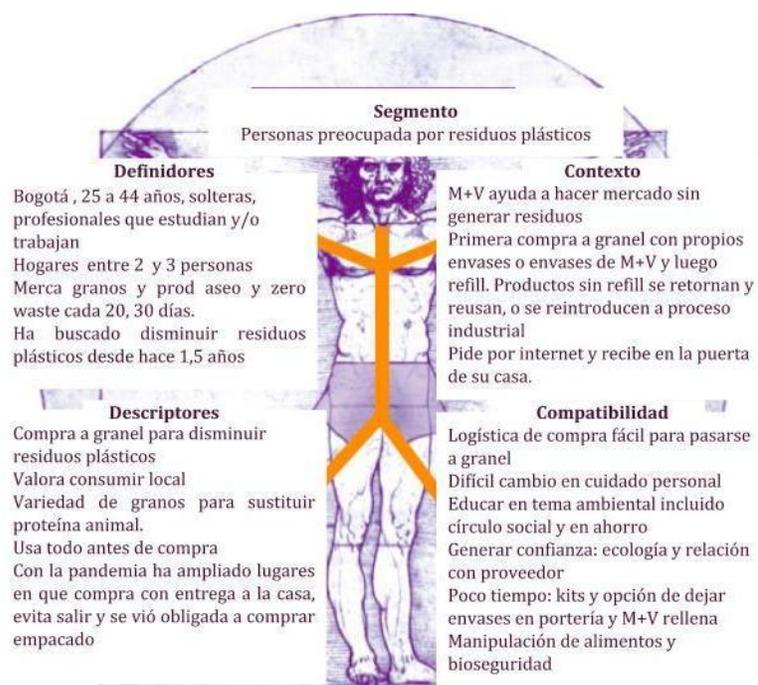
Fuente: Fonseca, D. (2020, 3 de octubre), "Plan de Negocios" [clase], Universidad del Rosario.

A partir de la gráfica anterior se evidencia que se han identificado dos segmentos principales de potenciales clientes de M+V. Dentro de este segmento al inicio, M+V se concentrará en los early adopters los cuales corresponden a aquellas personas que se encuentran preocupadas por la cantidad de residuos plásticos que terminan en los océanos y que por ende han buscado modalidades para disminuir la cantidad de residuos plásticos que generan y una de estas formas ha sido la compra a granel. Actualmente ya usan los servicios disponibles en el mercado y pagan por ellos pero en este uso se han encontrado con algunos "dolores" los cuales fueron detallados en la sección 2.3.

5.1.1.3. Necesidades y demandas, costos o barreras de hacer el cambio y atractivo de ingresos o revenue attractiveness.

Con el fin de analizar de manera más detallada las necesidades, demandas, costos o barreras de hacer el cambio por parte del segmento se desarrolló la herramienta de segmentación Strowman que se incluye a continuación:

Figura 14. Segmento de mercado de M+V



Fuente: Herramienta de segmentación Strowman (Kennedy, 2006)

A partir de la herramienta se evidenció que la principal necesidad del segmento es tratar de consumir menos plásticos y así reducir los desperdicios y basura que generan a través de: i) la compra a granel y con posibilidad de “refill” y ii) productos de la nueva categoría zero waste que incluye cepillos de dientes de bambú; shampoo, crema de dientes y desodorantes sólidos; copa menstrual o toallas y panties menstruales reutilizables, entre otros.

Por otro lado, las principales demandas identificadas a partir de las encuestas y entrevistas realizadas para la validación mencionadas en la sección 2, son una mayor variedad de los productos, la ubicación de las tiendas existentes y el hecho de que pocas hacen domicilios. (para conocer las demás demandas ver Figura 6. Priorización de dolores del early adopter de M+V).

Frente a los principales costos o barreras para hacer el cambio se encuentran: i) la logística de compra a granel que “no se hace de la noche a la mañana”³ porque implica conseguir los envases, buscar los lugares, entre otros; ii) la educación ambiental de los consumidores así como para aquellas personas que viven con otras personas, la educación a su círculo social para que comprendan el valor detrás de la compra a granel y con refill y iii) la conveniencia y facilidad de los supermercado tradicionales los cuales se encuentran distribuidos en la ciudad y, en ocasiones, ofrecen precios muy bajos como es el caso de las mercados low cost.

Finalmente, frente a lo que el segmento está dispuesto a pagar por este servicio en las entrevistas en profundidad se identificó que: i) en cuanto a la categoría de alimentos las personas de este segmento habían utilizado tiendas a granel como Granel Gourmet o Boho Market y que las consideraban costosas. En el caso de tolá market se considera como un precio conveniente pero algunos productos son costosos, sobre todo al compararlos con D1; ii) en las categorías de aseo del hogar se consideró Biogar como costoso y a Amway, a pesar de costoso, rendidor y en últimas ahorrador pero sin posibilidad de rellenar. D1 es el lugar en el que tanto las personas encuestadas como las entrevistadas adquieren sus

³ “Al principio te enredas mucho y te complicas, talegos, tamaños de talegos, envases o vasijas donde vas a meter las cosas, no es un proceso que se haga de la noche a la mañana, no es tan fácil al principio” Entrevista en profundidad Jennifes Celis 31 años. Médica de profesión experta en alimentación basada en plantas.

productos de aseo y el determinante de compra es el precio. iii) Por último, en cuanto a las categorías de aseo personal, la tortuga y la liebre y casa ciclo son los sitios más mencionados. En el primero no hubo comentarios frente al precio mientras que en Casa Ciclo la comparación de un shampoo con refill versus un shampoo de pricesmart juega un rol en la decisión de compra.

5.1.2. Fuerzas de la industria

5.1.1.4. Competencia

A la fecha se han identificado 22 empresas en Colombia que pueden considerarse como competidores directos del modelo de negocio que se plantea (Ver Anexo 2). A continuación se incluyen estas empresas en el siguiente radar con el fin de comprender cómo se ubican hoy en la industria de la comercialización de los productos libres de plástico, cero residuos o con bajo impacto ambiental por sus ingredientes o por la venta a granel, con respecto a dos variables consideradas esenciales:

Figura 15. Radar de competencia de M+V frente a dos variables esenciales de la industria



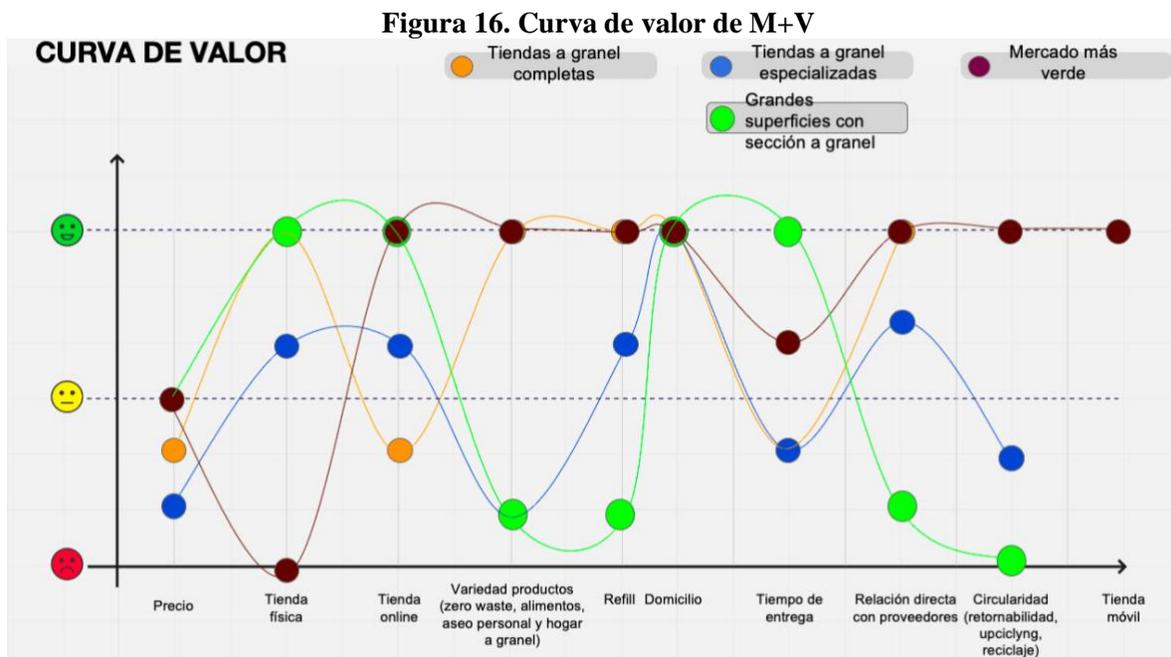
Fuente: The Inventor's Commercialization Toolkit (Kennedy, 2006)

5.1.1.5. Análisis competitivo

A partir de la gráfica anterior se observa que actualmente las empresas presentes en esta industria se encuentran especializadas en una oferta incompleta de los productos del mercado del hogar a granel o en versión libre de plástico y con bajo impacto ambiental. Existen competidores enfocados en productos de alimentos y otros en aseo del hogar, personal y productos zero waste. Son pocos aquellos con una oferta más completa. Lo mismo sucede con el servicio a domicilio de productos a granel. En este sentido, la forma de diferenciación de M+V se encuentra en:

i) la oferta de variedad lo más completa posible de los productos del hogar en cuatro categorías: a) alimentos a granel; b) productos de aseo del hogar ecológico; c) productos de aseo personal ecológicos y en su versión zero waste y d) productos reutilizables y no desechables básicos del zero waste; ii) la tienda móvil a través de Memo y las facilidad, conveniencia y comodidad que esta ofrece al estilo de vida sostenible; iii) la oferta de circularidad a través de

aliados que reciben los envases retornables, reciclan o reinsertan en sus procesos productivos los materiales no recuperable en el proceso productivo de M+V. En la siguiente curva de valor se ilustra este análisis:



Fuente: Elaboración propia con base en la herramienta Curva de valor (Kim, C., & Mauborgne, R., 2005)

5.1.1.6. *Productos y servicios sustitutos*

Los productos y servicios sustitutos de M+V son: i) los supermercados tradicionales que ofrecen la posibilidad de obtener los productos ya empacados en bolsas de plástico los cuales se encuentran disponibles, abiertos y distribuidos en la ciudad; ii) tiendas naturistas de productos veganos o vegetarianos para personas que valoran variedad en granos y nuevas categorías de productos libres de crueldad animal pero que no encuentran un valor agregado en productos libres de plástico o que aún no han ganado conciencia del problema de la crisis de los residuos plásticos.

5.1.1.7. *Proveedores y otros actores de la cadena de valor*

Los proveedores claves del modelo de negocio corresponden a los proveedores de las siguientes categorías de producto en su versión sostenible cero residuos, a granel y con refill:

i) Alimentos como granos, frutos secos, semillas, entre otros, a granel; ii) productos de aseo del hogar ecológicos o de bajo impacto ambiental; iii) productos de aseo o cuidado personal cero residuos y con bajo impacto ambiental y iv) productos de la nueva categoría cero residuos (Para mayor detalle ver sección 6.7).

5.1.1.8. Actores de interés (Stakeholders)

M+V promoverá la creación de una comunidad más verde caracterizada por buscar implementar comportamientos de consumo más responsables y sostenibles en diferentes ámbitos de su vida. De esta manera, para contribuir a alcanzar este propósito promoverá el uso de diversos servicios ambientales como plataformas de reciclaje, compostaje y re inserción de materiales en nuevos procesos productivos.

Dentro de estos actores de interés ya se han identificado Amazónico (reciclaje); más compost, menos basura; y Onda para la recuperación del plástico como materia prima de su proceso productivo.

5.1.3. Tendencias clave

5.1.1.9. Tendencias tecnológicas

Rediseño de empaques con el fin de facilitar el reciclaje y reutilización del plástico en nuevos procesos productivos promoviendo así una economía circular. Sin embargo, para su éxito se debe trabajar en procesos de recolección efectivos.

Reciclaje químico el cual permite la transformación de todos los residuos plásticos a sus componentes químicos originales con el fin de ser usados como materia prima de nuevos plásticos con la misma calidad que la materia prima virgen. Esto contribuye a cerrar el círculo de los

plásticos impidiendo el desecho reduciendo el consumo de combustible (Chemical recycling Europe, 2019).

Esta tendencia puede derivar en conservar el uso del plástico como material, incluso para el empaque de bienes de consumo. Su funcionamiento dependerá de una buena separación de residuos en la fuente y sistemas de recolección robustos que garanticen la recuperación de los residuos, sin esto, se puede continuar cayendo en la filtración de residuos plásticos al océano.

Refill o rellenado promueve una acción de la economía circular al promover la reutilización por más de una única vez de un envase, sea plástico o no, con el fin de mantener el material dentro del ciclo económico durante el mayor tiempo posible.

Como consecuencia de la pandemia del COVID-19, se presentó un **incremento de uso del comercio electrónico** como canal de compra. De hecho, como se mencionó anteriormente, de acuerdo con un estudio de Kantar Colombia, citado por la Revista Forbes Colombia, “ (...) en el sector de alimentos y consumo masivo, el comercio electrónico fue el canal que más creció en ventas en Colombia hacia mayo de este año, con un incremento del 192% frente al año anterior, según Kantar Colombia” (Kantar citado en Caparroso, 2020, 8 de octubre).

5.1.1.10. Tendencias regulatorias

Política de crecimiento verde (Documento Conpes 3834 de 2018) la cual busca impulsar el aumento de la productividad y competitividad económica del país al tiempo que asegurar el uso sostenible del capital natural y la inclusión social de manera compatible con el clima siguiendo un enfoque de sostenibilidad.

Objetivos de Desarrollo Sostenible los cuales apuntan a erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar el bienestar de toda la población. De manera particular, ODS 12 Producción y Consumo Responsables, el cual hace referencia a reducir la huella ecológica mediante un cambio

en los métodos de consumo y de producción de bienes y servicios a través de nuevas modalidades que sean sostenibles y responsables (PNUD, 2020)

Reglamentación sobre protección de inocuidad y calidad de los alimentos (ver sección 1.1.6.)

Reglamentación sobre uso del espacio público (ver sección 1.1.6.)

5.1.1.11. Tendencias culturales y sociales

Según Euromonitor Internacional dentro de las tendencias globales de consumo de los últimos dos años relacionadas con hábitos más conscientes se encuentran las siguientes:

i) Quiero un mundo libre de plástico: revela que “los consumidores actuales son más sensibles a los problemas derivados del desperdicio plástico y esto está teniendo un impacto en sus hábitos de compra (...) y el énfasis pasará al uso responsable, incluyendo la recuperación, reciclaje y reutilización” (Westbrook & Angus, 2019, p. 53 y 56).

ii) Ser conscientes con lo que compramos: se trata de encontrar la manera de “tomar decisiones positivas” al consumir y “una solución al impacto negativo del consumismo global” (Westbrook & Angus, 2019, p. 19).

iii) La revolución del reuso: quienes hacen parte de esta tendencia otorgan “valor a modelos de negocio circulares cuyo objetivo es ofrecer más con menos a través del uso compartido, el reuso o el alquiler de productos” (Westbrook & Angus, 2020, p. 61).

Según la firma consultora, nuevos modelos de negocio que evitan la generación de residuos, en lugar de reciclarlos y que permiten el reuso, están atrayendo a consumidores que buscan un planeta más sostenible. Lo anterior crea una oportunidad para los mercados libres de embalaje. Sin embargo, los analistas de Euromonitor advierten que estos modelos deben considerar la conveniencia y asequibilidad, variables aún importantes para los consumidores (Westbrook & Angus, 2020, p. 62).

iv) Finalmente, en el marco del webinar titulado “Insights del consumidor colombiano en la nueva normalidad” dictado por Rafael López Llamas, fundador y CEO de brandstrat y organizado por la Universidad de EAFIT, el conferencista mencionó algunas megatendencias mundiales de las cuales son relevantes para el presente modelo de negocio: i) la importancia para el consumidor de certificados sostenibles en lo social y ambiental; ii) la asepsia como hábito y criterio que puede tal vez jugar en contra de la venta a granel; iii) la necesidad de contar con tecnologías híbridas de bajo contacto, por ejemplo, en el caso del pago, lo cual es beneficioso para M+V dado que es un emprendimiento con un canal de venta online.

5.1.1.12. Tendencias socioeconómicas

La Encuesta de Estilos de vida internacionales 2020 de Euromonitor Internacional encontró que: i) 60 por ciento de los consumidores están preocupados por el cambio climático; ii) el 54 por ciento considera que puede contribuir positivamente por medio de sus compras y, iii) el interés en productos sostenibles aumenta después de los 30 años, especialmente en consumidores con hijos. (Westbrook & Angus, 2020, p. 62)

A nivel nacional Semana Sostenible encontró que: i) 9 de cada 10 colombianos se preocupa por el tema ambiental; ii) el 41,7% considera que el problema más importante que el mundo enfrenta hoy es el tema ambiental; iii) el 34% de los colombianos considera que podría hacer más para contribuir a la solución del problema ambiental y iv) el 45% considera que se deben comprar y usar productos que no dañen el medio ambiente aunque sean más costosos y menos prácticos.

Sumado a lo anterior un 44 por ciento de los colombianos están de acuerdo con la frase “creo que comprar y usar productos que reduzcan el daño ambiental me ayuda a obtener equilibrio con la naturaleza” y, a pesar de que el 57 por ciento de los encuestados en área urbana y 60 por ciento en el área rural aseguran no saber qué es consumo sostenible, varios optimizan recursos al usar bombillos ahorradores, apagar las luces o cerrar la llave cuando no se use.

Lo anterior demuestra que los consumidores colombianos desde 2015 han presentado indicios de estar acercándose a las tendencias de consumo internacionales encontradas por Euromonitor en 2019 y 2020 y, de hecho, este acercamiento puede evidenciarse en el crecimiento de modelos de negocio sostenibles en el país.

Por otro lado, a partir del webinar titulado “Insights del consumidor colombiano en la nueva normalidad” dictado por Rafael López Llamas, fundador y CEO de brandstrat, los aspectos identificados en este estudio que son relevantes para M+V son los siguientes (López Llamas, 2020):

i) El consumidor en la nueva normalidad es sensible al precio, es más racional y está priorizando el gasto obligatorio sobre el discrecional.

ii) la pandemia ha generado estados de paranoia por temor al contagio bajo los cuales las personas prefieren pasar menos tiempo dentro del retail físico y buscan servicios de bajo contacto. Lo anterior está generando una oportunidad relacionada con que “las personas están abiertas a probar nuevas alternativas” (López Llamas, 2020).

iii) Los consumidores están buscando una vida saludable que se manifiesta en cada categoría de producto de manera diferente. En los alimentos, buscan disminuir su ansiedad, aumentar sus defensas sin muchas calorías y una dieta sana con alimentos de origen natural no procesados. En aseo del hogar una buena relación costo-beneficio, desinfección efectiva, productos multifunción para ahorrar y poco invasivos.

5.1.4. Fuerzas macroeconómicas

5.1.1.13. Condiciones del mercado global

En cuanto a las condiciones del mercado global es inevitable mencionar la situación de crisis global derivada de la pandemia del COVID-19 la cual generó una importante desaceleración económica a nivel global, aumentó las cifras de desempleo y afectó el comportamiento del consumo de una forma u otra.

Así mismo, vale la pena mencionar la incertidumbre política en la que se encuentra Estados Unidos, aún potencia global, con unas elecciones cuestionadas por el actual presidente. Lo anterior, puede tener implicaciones relevantes frente a la estabilidad económica global así como frente a la prioridad que se otorgue en el nivel global a temas como el cambio climático, el cual ha sido continuamente despreciado por el actual presidente Donald Trump.

5.1.1.14. Mercado de capitales

En cuanto a la facilidad de obtener fondos para el emprendimiento es importante señalar el ecosistema de apoyo técnico y financiero al emprendimiento en Colombia el cual ha crecido de manera sostenida en el país. En este sentido, en un primer momento se buscará financiar el proyecto con recursos propios y de familiares y amigos y en una fase más consolidada del proyecto en la cual existan cifras ciertas con fondos y programas técnicos, públicos y privados, de apoyo al emprendimiento.

M+V busca consolidarse como un negocio verde los cuales de acuerdo con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenibles “son aquellos que contemplan actividades económicas en las que se ofrecen bienes o servicios que generan impactos ambientales positivos, al mismo tiempo que incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio” (Documento CONPES 3034, 2018, p. 27).

En este sentido, existen formas de financiación específicas para este tipo de modelo de negocio, incluso capital semilla desde entidades como el SENA, las CAR, entre otros. Así mismo, en las demás fases del negocio se buscará acceder a programas de Fondo Emprender, Corporación Ventures, Innpulsa, etc.

5.1.1.15. Bienes y otros recursos

Los productos de M+V buscan desvincularse de los derivados del petróleo por lo cual no dependen de esta materia prima. Sin embargo, algunos de los recursos del modelo de negocio dependen de la movilidad global de productos. Entre esto se encuentran los envases de vidrio, algunos de los alimentos que no son de producción nacional y algunos insumos para la elaboración de los productos de cuidado personal son importados.

En este sentido, el aislamiento y las restricciones a la moviidades de recursos entre países podría llegar a afectar de alguna manera el desarrollo normal del modelo de negocio. Sin embargo, vale la pena mencionar que M+V buscará priorizar la proveeduría local y nacional con el fin de disminuir las millas alimenticias al tiempo que apoya la economía nacional.

5.1.1.16. Infraestructura económica

A nivel nacional, de acuerdo con proyecciones de la firma Raddar con base en las cuentas nacionales del DANE el aislamiento por la pandemia podría ocasionar una recesión económica cercana a -2,4% del PIB (Raddar, 2020). Por otro lado, de acuerdo con el DANE para el mes de septiembre de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 15,8%, lo cual impacta en la capacidad de gasto de los consumidores del país (DANE, 2020) y por ende, puede impactar en el desempeño del emprendimiento que se plantea.

5.2. Planeación estratégica

El ejercicio estratégico para M+V empieza con el análisis de la matriz de Ansoff, con la cual se encuentra que la propuesta de valor que se ofrece estará enfocada en la diversificación, teniendo en cuenta el siguiente análisis:

Nuevo mercado: La intención de M+V es desarrollar un nuevo mercado dado que actualmente no existe un mercado definido sobre la comercialización de productos con cero residuos con la variedad y atributos que se han descrito en este mismo documento. Aunque existen algunas tiendas que ofrecen productos similares, no están en este momento en un mercado definido.

Nuevos productos/servicios: Los productos que ofrece M+V se acompañan de un servicio único por la posibilidad de ser una tienda móvil, que brinda al consumidor la posibilidad de adquirir diferentes categorías de producto en un mismo lugar y en la puerta de la casa del cliente.

Para plantear los lineamientos estratégicos de M+V se realiza inicialmente un análisis DOFA para identificar la situación inicial con los factores positivos y negativos que tiene el proyecto actualmente:

Tabla 3. Matriz DOFA M+V

	Ayuda alcanzar el objetivo	No ayuda alcanzar objetivo
Interno	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> - Mercado Móvil (Memo) - Modelo de costos enfocado en costos variables. - Modelo de Negocio - Variedad de productos 	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Estructura de logística con pocos recursos - Poco espacio para almacenar inventario en Memo
Externo	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de productos de fácil acceso - Pocos competidores con variedad de categorías de productos - Inexistencia de tiendas móviles con productos cero residuos. 	Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> - Competidores de grandes superficies con gran respaldo financiero - Falta de regulación sobre comercialización de productos en canales móviles - Clima - Movilidad en Bogotá, alto tráfico.

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar el análisis de la matriz DOFA, es posible plantear el modelo de negocio que se propone para el presente emprendimiento considerando el entorno y el análisis mencionado:

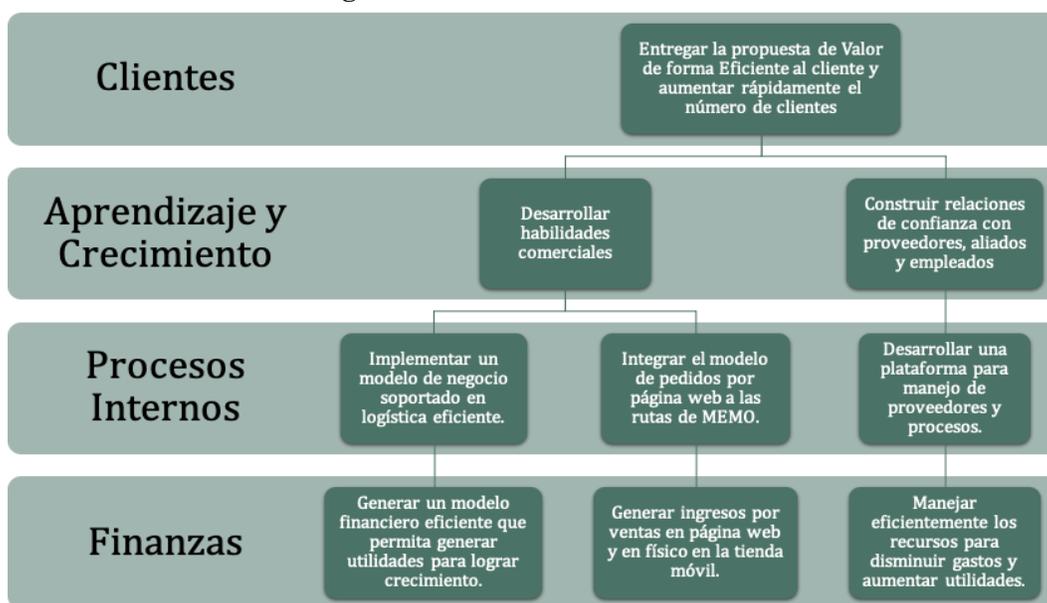
Figura 17. Canvas del modelo de negocio de M+V



Fuente: Elaboración propia con base en la herramienta del Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Así mismo, para afinar de manera continua dicho modelo de negocio se realiza un ejercicio de planeación mediante el Balance Scorecard. A continuación se muestra la síntesis relacionada a clientes, aprendizaje y crecimiento, procesos internos y finanzas.

Figura 18. Balance Scorecard M+V



Fuente: Elaboración propia

5.3. Estrategia de mercado

Para la estrategia de Mercadeo de M+V, se parte del trabajo desarrollado en los siguientes aspectos:

a. Validación de Mercado: realizado a través de entrevistas y encuestas a más de 300 personas, con las cuales se identificaron las principales necesidades de los consumidores con intención de reducir su impacto por el consumo que realizan.

b. Estrategia competitiva y propuesta de valor: La propuesta de valor de M+V parte de la necesidad de ofrecer productos libres de plástico a través de canales eficientes y que faciliten la compra de diferentes categorías de producto. La curva de valor presentada en el análisis competitivo demuestra los atributos que generan diferenciación frente a competidores que ofrecen comercio al por menor de productos similares o que se ubican en categorías relacionadas con los productos de M+V. La propuesta de M+V, acompañada de su tienda móvil (Memo), es el resultado

del análisis de la competencia teniendo en cuenta la necesidad que presentaron los consumidores en la validación inicial de mercado.

c. Estrategia STP.

Tabla 4. Estrategia STP

Segmentación	Targeting	Posicionamiento
El segmento de mercado definido para M+V corresponde a personas entre los 25 y los 44 años, profesionales que estudian y/o trabajan, con ingresos superiores a 4 millones mensuales, que viven en Bogotá.	El target para M+V consiste en las personas profesionales, que tienen intención de disminuir el impacto ambiental que generan y que se ubican en los barrios: Cedritos, Santa Bárbara, Rosales, Chicó, Colina Campestre y Usaqué de Bogotá D.C.	El posicionamiento se ha definido de acuerdo con los atributos de la propuesta y la curva de valor realizada, entre los cuales se resalta la Tienda Móvil, la variedad de productos, la cercanía al consumidor y la apuesta por la economía circular.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta esta estrategia de segmentación, targeting y posicionamiento, a continuación se describe el Marketing mix propuesto con la estrategia de precio, distribución, promoción, publicidad y ventas.

5.3.1. Estrategia de precio

El servicio y productos de Mercado + Verde, parten de la estrategia de diversificación que se ha establecido, con el desarrollo de un nuevo servicio y el propósito de alcanzar nuevos mercados con los atributos que se han mencionado anteriormente: Productos libres de plástico, variedad en categorías de productos y facilidad de compra para al cliente mediante la cercanía y la tienda móvil. Por esa razón se propone que la estrategia de precio no esté basada en el costo sino en la calidad y los valores diferenciadores que ofrece M+V.

Para la estrategia de precios se han tenido en cuenta los diferentes costos fijos y variables que se tienen contemplados en las proyecciones financieras, los precios de los competidores que ofrecen productos similares y el público objetivo al que nos enfocamos, teniendo en cuenta que se

ofrecen productos de alta calidad con la conveniencia del domicilio y la posibilidad de hacer mercado en la puerta de su casa.

Revisión de precios de competidores

Para establecer los precios de M+V se ha realizado una revisión detallada de los competidores con el fin de analizar los precios promedio del mercado y así poder estar cercanos a los precios existentes en el mercado. En la categoría de supermercados y grandes superficies se analizaron almacenes como El Éxito, Carulla y Jumbo, los cuales ofrecen productos empacados de marcas conocidas normalmente en el mercado. Para la categoría de alimentos a granel se analizó el principal competidor que es Tola Market, quienes ofrecen diferentes productos de granos por peso y por canal de domicilio con entrega en la puerta. En la categoría de productos de cero impacto al medio ambiente se revisaron los precios del competidor La Tortuga y la Liebre, el cual ofrece productos de uso diario, aseo personal y accesorios. Finalmente, para la categoría de aseo se analizaron los precios de Biogar y Ecole Pont, que ofrecen detergentes y elementos de aseo biodegradables.

Negociación con Proveedores

Teniendo en cuenta los precios promedio que se encontraron en el mercado, se han contactado diferentes proveedores para todas las categorías con el fin de realizar cotizaciones, comprobar la calidad de los productos y analizar las condiciones de comercialización y distribución de los productos. Con cada uno de los proveedores se detallaron los precios, teniendo en cuenta la unidad de venta de cada producto, la cantidad y las posibilidades de negociación que

se pidieron desde M+V. Los proveedores que se han definido hasta el momento y con los cuales se realizará la validación inicial del proyecto son:

Tabla 5. Proveedores iniciales M+V

Proveedor	Categoría de Productos	Costos de Venta sobre precio de venta al público
Ecosplash	Aseo del Hogar	62% promedio
Oiris	Cuidado Personal	58% promedio
Panal	Accesorios	65% promedio
Maula	Alimentos	32% promedio
Canaguaro	Alimentos	56% promedio
Dafrud	Alimentos	49% promedio

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los precios de los proveedores, los precios promedio de la competencia y el margen sobre ventas que se tiene como objetivo de 30%, se establecieron los precios para todos los productos de M+V. Todos los productos que se tienen actualmente en el portafolio están con un precio promedio a la competencia, y en algunos casos puede tener una variación entre el 5% y 10%.

Para la política de servicio al cliente, se ha establecido que el cliente paga en el momento de escoger sus productos en la tienda móvil, o paga en el momento de realizar su pedido por la página web. Es importante indicar que los precios en la mayoría de los productos están fijados por peso, exceptuando los productos que se venden por unidad o vienen sellados desde su fabricación. En los precios que se establecieron para la venta por peso, se tiene contemplado un descuento del 10% al comprar en cantidades iguales o superiores a un kilo.

5.6.2. Estrategia de distribución

Como se ha mencionado en los apartados de mercado y segmento, los clientes de M+V están ubicados en los barrios de la zona norte de Bogotá. La estrategia de distribución que se ha definido, parte de la propuesta de valor de tener una tienda móvil, la cual facilitará la distribución de los pedidos realizados a través de la página web y además permitirá que los clientes puedan acercarse a conocer los productos y hacer mercado en la puerta de su casa.

En este mismo sentido, para la estrategia de distribución se tiene en cuenta la necesidad que se encontró en la validación de mercado, en la cual los consumidores mencionaron que las tiendas que existen actualmente con el concepto de bajo impacto ambiental, están ubicadas en lugares específicos que quedan lejos de sus hogares. Para M+V es fundamental poder ofrecer productos en la puerta de la casa y brindar la posibilidad al cliente de que él mismo escoja sus productos y pueda realizar mercado de forma consciente y cómodamente. Además de lo anterior, el concepto de tienda móvil permite estar validando y cambiando los puntos de ubicación para poder responder a las actividades de los competidores.

5.6.3. Canales de distribución

Los canales de distribución previstos para M+V se basan principalmente en la Página Web y en la Tienda Móvil denominada Memo. En ambos canales se busca tener una distribución directa con el consumidor, con el fin de entregar los productos que el cliente adquiera. La propuesta se basa en la industria del comercio al por menor de productos alimenticios, por lo cual se establecen canales “business to consumer” con el fin de atender el segmento de mercado definido anteriormente.

Página Web: El portal mercadomasverde.com tiene una estructura de e-commerce mediante la cual se ofrecen cada una de las categorías de productos: Alimentos, cuidado personal, accesorios cero residuos y aseo del hogar. Así mismo, se presenta la descripción de cada producto, las cantidades en las cuales se pueden obtener, la posibilidad de comprar los productos con envase o en bolsa, y las condiciones de compra de cada uno. La página web ofrece un carrito de compras con el fin de que los clientes puedan escoger diferentes productos y hacer su pago en línea. Para la política de entrega, se ha definido que los pedidos realizados por esta plataforma tendrán un tiempo de entrega de máximo 3 días, con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes y superar los tiempos ofrecidos por otros competidores.

Tienda Móvil (Memo): La tienda móvil de mercado más verde es el canal más importante de distribución teniendo que es un atributo diferencial frente a la competencia y responde a las necesidades de los consumidores que se han identificado. Memo, es un carro/trailer que cumple con todas los requerimientos de salubridad para poder comercializar alimentos y productos de aseo. En el trailer se encuentran ubicados los contenedores de los diferentes productos, los envases o bolsas en los que se van a entregar los productos y las pesas o balanzas para calcular los volúmenes de venta que el cliente desee adquirir. La distribución del trailer permite que las personas hagan un recorrido de compra en dos costados del trailer, por lo cual en el primer costado podrán realizar su pedido y hacer el pago, y en el segundo costado podrán recibir sus productos en los envases o bolsas que han solicitado. En el trailer se encontrarán dos personas, una para recibir los pedidos y el pago y otra para hacer la entrega final a los clientes.

Memo se encontrará de forma itinerante en diferentes barrios de Bogotá a lo largo de la semana. Para esto se definirán rutas para poder visitar las diferentes localidades y sectores en los

cuales se encuentra el mercado objetivo. Los pedidos que se realicen a través de la página web se entregarán en los momentos de traslado, o luego de finalizar la jornada de atención a clientes.

5.6.4. Promoción

La promoción de M+V se basa en la utilización de redes sociales y plataformas de comunicación digitales. Teniendo en cuenta que el concepto está basado en cero residuos, no se utilizará material promocional físico. La estrategia de promoción se basa en la página web y un perfil en redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter. Los clientes podrán hacer parte de la comunidad de mercado más verde a través de las redes sociales y podrán conocer los atributos más importantes de los productos. Por estos medios también se divulgará la ruta programada para el recorrido de Memo, con el fin de que los clientes puedan acercarse a la tienda móvil cuando se encuentre cerca a su casa.

Whatsapp Business es un canal fundamental para que los clientes también puedan comunicarse con M+V, conocer sus productos, realizar los pedidos y enviar semanalmente la información del recorrido que realizará la tienda móvil para conocer los puntos de ubicación en cada día de la semana.

5.6.5. Publicidad

Como se mencionó anteriormente, los canales principales para promocionar los productos se basan en redes sociales y canales digitales dado que son los medios en los que mayor interactividad tiene el segmento de mercado en el día a día. Para publicidad, se ha determinado que se utilizarán estrategias de marketing digital con las plataformas: Para instagram y facebook la frecuencia de publicación es diaria y se utiliza la herramienta de ads de cada una de las redes para la pauta.

Para promocionar y posicionar la página web se utiliza estrategia SEO para el posicionamiento orgánico mediante el manejo interno de la página con imágenes, textos y palabras clave. Además se utiliza la estrategia SEM con google ads y google ads video para dar a conocer la propuesta de la empresa y dar visibilidad a la tienda móvil Memo.

La línea gráfica de M+V parte de un diseño minimalista que representa la oferta de valor basada en reducir el impacto ambiental causado por la generación de residuos determinado por el consumo. Los valores que se quieren representar se basan en el mercado a granel, y los colores definidos se basan en el reciclaje y la reutilización de envases. A continuación se presenta el logo de Mercado Más verde:



Fuente: Elaboración propia

El trailer para la tienda móvil ha sido diseñado en base a la funcionalidad que debe tener para poder realizar la comercialización de los productos. Se busca dar visibilidad a los alimentos en granos y tener puntos de contacto directos con los clientes para tomar sus pedidos y entregar sus compras. A continuación se presenta el diseño del trailer:

Figura 20. Diseño de Memo

Fuente: Elaboración propia

5.6.6. Presupuesto promocional

El presupuesto promocional está contemplado dentro de los costos de mercadeo y ventas del modelo financiero que se presenta. El gasto asociado a ventas corresponde al 10% sobre ventas, y para actividades promocionales de distribuye así:

Tabla 6. Presupuesto promocional M+V

Plataformas	Presupuesto mensual
Facebook e Instagram ads	\$100,000
Google Ads	\$200,000
Video Ads (Youtube)	\$200,000

Fuente: Elaboración propia

5.6.7. Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas que se ha realizado se basa en la proyección de ventas diarias que se han calculado por las ventas a través de la página web y el canal directo de tienda móvil. Se tiene en cuenta que el negocio opera 22 días del mes.

Tabla 7. Presupuesto promocional M+V

MES	VENTAS MENSUALES	VENTA POR DÍA
nov-20	\$ 12.570.000	\$ 571.364
dic-20	\$ 18.850.000	\$ 856.818
ene-21	\$ 19.061.625	\$ 866.437
feb-21	\$ 20.967.787	\$ 953.081
mar-21	\$ 23.064.566	\$ 1.048.389
abr-21	\$ 25.371.023	\$ 1.153.228
may-21	\$ 27.908.125	\$ 1.268.551
jun-21	\$ 30.698.937	\$ 1.395.406

Fuente: Elaboración propia

6. Plan de operaciones

6.1. Operaciones

Mercado más verde en su concepción inicial está contemplado como un modelo de negocio de comercialización, por lo cual no hay departamento o área de producción. Sin embargo, para el plan de operaciones es fundamental describir las actividades clave en torno a logística que se deben tener en cuenta.

Abastecimiento: El proceso de abastecimiento para los diferentes productos de las categorías de mercado más verde se realiza luego de la negociación con los proveedores y el pago que se debe realizar por la cantidad de productos que se realiza. Los productos se reciben en el punto de venta de los proveedores. En algunos casos cuando los proveedores no se encuentran en Bogotá, los pedidos se entregan con servicio de transporte en el domicilio de M+V.

Logística y distribución: Luego de que los productos son recibidos por parte de los proveedores, el inventario se mantiene en la Bodega de M+V y se distribuye para los recorridos de la tienda móvil y de acuerdo a los pedidos que se reciben en la página web. En este punto es importante señalar que la logística de entrega y distribución de pedidos se articula con los recorridos que realiza la tienda móvil. Cada día de la semana, la tienda móvil va a estar en un barrio diferente, por lo cual se programa la entrega de pedidos de acuerdo con la cercanía del punto de entrega final. Para el transporte, se contabilizan las distancias del punto de entrega desde la ruta inicial que tiene la tienda móvil, con el fin de establecer rutas de distribución eficientes y con el propósito de reducir el tiempo de recorridos y costos del mismo.

Atención al cliente y entrega de productos: Teniendo en cuenta que la propuesta de valor de M+V está ligada con la compra a granel, los productos se ofrecen por las cantidades que el cliente lo requiera. Para esto es importante que en todos los pedidos se realice el proceso de gramaje, peso y empaque según el envase o recipiente que el cliente desee recibir. Para cada producto se define la cantidad que se va a entregar al cliente y se cumplen con todas las medidas sanitarias para el envasado final en el empaque que será entregado a los clientes. Los empaques que puede definir el cliente son: envase de vidrio, envase de plástico, bolsa, o recipiente reutilizable que el cliente dispone para la entrega de su producto.

Logística Inversa: Dado que el modelo de negocio de M+V busca contribuir a la generación de una economía circular, en el funcionamiento del proyecto se contempla la recolección de los envases o residuos que se generan por la compra y consumo de los productos de todas las categorías. Para esto, en el mismo recorrido que se realiza para la entrega y distribución de los pedidos ante los clientes, también se da la posibilidad de que entreguen los residuos, envases o recipientes de los productos que no van a volver a utilizar. Los residuos o envases pueden ser reincorporados a la etapa de producción por lo cual se entregan a los proveedores. En caso de que los proveedores no puedan realizar la reincorporación en el sistema productivo, estos residuos se entregarán a organizaciones o empresas que puedan realizar un proceso de reciclaje total de los mismos. De esta forma se busca que la generación de residuos sea nula o mínima.

6.2. Localización

El modelo de negocio de M+V se desarrollará en la ciudad de Bogotá. De manera particular atenderá las localidades de Suba, Usaquén, Chapinero, Teusaquillo y Barrios Unidos. la distribución de la tienda móvil por los diferentes barrios de estas localidades, se propone teniendo

en cuenta la ubicación de los competidores que tienen tiendas físicas en la ciudad. El recorrido que realiza la tienda móvil estará enfocado en los sectores en los que vive el segmento objetivo, y así mismo se realizarán las entregas de los pedidos que realicen las personas a través de la página web.

Figura 21. Mapa de calor de empresas consideradas como competencia de M+V en Bogotá



Fuente: Elaboración propia usando la herramienta my maps de google maps

6.3. Costos

Para el funcionamiento de M+V y el modelo financiero que se ha propuesto, se tienen definidos los siguientes costos fijos y los costos variables que son necesarios para poder sostener el modelo de negocio y garantizar la propuesta de valor:

Tabla 8. Costos fijos necesarios para garantizar la propuesta de valor de M+V

Costos Fijos	
Descripción	Costo Mensual
Alquiler de trailer	\$1,000,000
Bodega	\$200,000
Parqueadero	\$100,000
Página Web	\$100,000
Nómina	\$4,745,000
Total	\$ 6.145.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Costos variables necesarios para garantizar la propuesta de valor de M+V

Costos Variables	
Descripción	Costo
Alimentos a granel	Costo promedio por kilo: \$18,281
Productos de Aseo del hogar	Costo promedio por litro: \$4,633
Productos de cuidado personal	Costo promedio por unidad: \$6,731
Accesorios Cero Residuos	Costo promedio por unidad: \$14,708
Bolsas de tela	Costo promedio por unidad: \$3,000
Envases de vidrio	Costo promedio por unidad: \$1,200
Gasolina	Costo por recorrido 100 kms: \$30,000

Fuente: Elaboración propia

6.4. Personal

En un principio M+V deberá contar con los siguientes 5 integrantes, los cuales desarrollarán los siguientes roles y cumplirán las siguientes responsabilidades:

Tabla 10. Integrantes iniciales del equipo de trabajo de M+V

Nombre	Rol/título	Responsabilidad	Tipo de trabajo
Manuela Gómez González	CEO o Directora Ejecutiva	Bajo este rol estará encargada de la promoción y relacionamiento del modelo de negocio y estrategia de mercado más verde con proveedores y aliados claves para lograr materializar la circularidad que promueve el modelo de negocio y la conformación de la comunidad más verde.	Profesional especializado
Sebastián Giraldo Luque	COO o Jefe de Operaciones	Estará encargado de viabilizar el objetivo de la circularidad del modelo de negocio a través de la operación logística y el mercadeo. Gestionará el inventario y coordinará los pedidos y entregas directamente con el vendedor.	Profesional especializado
	Conductor(a)	Estará encargado de manejar a Memo en la ciudad de Bogotá. Apoyará en términos logísticos de carga y entrega de productos a la persona vendedora que acompañará las rutas. Al finalizar las rutas deberá descargar los productos en la bodega correspondiente y dejar a Memo parqueado en el lugar asignado para tal fin.	Calificado, buen manejo de relaciones interpersonales y con clientes
	Vendedor(a)	Tomará pedidos y estará encargado de asegurarse de que los pedidos de cada día se carguen adecuadamente a Memo y sean entregados debidamente a los clientes. Conocerá las especificaciones técnicas del producto y brindará asesoramiento a los clientes.	Profesional, excelente relacionamiento con clientes e interés en temas de sostenibilidad
	Community manager	Gestionará la página web y redes sociales de Mercado más verde con los siguientes objetivos: i) Promover a Mercado más verde en redes sociales y convertirlo en un referente del zero waste y economía circular; ii) Educar en el consumo consciente, la compra a granel, zero waste y la crisis de los residuos plásticos; iii) Promover un consumo consciente completo con diferentes aliados.	Profesional especializado

En principio los integrantes de M+V se buscarán a través de referidos, posteriormente, se explorará el uso de plataformas de búsqueda de talento como linkedin y otras similares. Se realizarán contratos laborales de manera formal bajo la convicción de desarrollar trabajos de calidad que contribuyan a una sociedad más equitativa.

Todos los integrantes de M+V recibirán una capacitación sobre la crisis de los plásticos en el planeta, la crisis ambiental, economía circular y negocios verdes. Así mismo, recibirán capacitación y certificación en manejo de alimentos.

6.5. Políticas de evaluación

Se apuntará a un sistema de evaluación entre pares basada en un método de feedback con el fin de promover confianza entre los integrantes de la organización y promover un conflicto sano que consolide la autenticidad y los lazos entre los miembros del equipo. Lo anterior con el fin de promover la generación de equipos de trabajo autogestionados y autónomos que se incentivan y disciplinan entre compañeros. El liderazgo buscará servir a facilitar el trabajo de los integrantes el proyecto y se promoverá una organización horizontal donde el trabajo de cada uno de los integrantes aporta a la excelencia de M+V y sobre todo aporta al planeta bajo la consigna de que “muchas gente pequeña en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas puede cambiar el mundo” (Eduardo Galeano)

6.6. Inventario

Para el manejo de inventarios, se ha definido una política en la que durante el primer mes de operación se realizará la validación de la rotación de los productos de las diferentes categorías de aseo, cuidado personal, alimentos y accesorios con cero impacto. Luego de esta validación, se definirá el tiempo de rotación de cada producto. Para todas las categorías se mantendrá un inventario mínimo en bodega, ya que se busca que la mayoría de inventario se distribuya a lo largo de la semana en los recorridos de la tienda móvil. Para poder determinar el ciclo de rotación y el nivel mínimo de inventario para cada una de las categorías, es necesario conocer la intención de compra de los consumidores de cada cliente y la frecuencia de compra del mismo.

6.7. Proveedores

En cuanto a la proveeduría de M+V, a continuación se detallan las características que buscaremos en nuestros proveedores:

- Prioridad a proveedores locales cuando sea posible. Dentro de estos se buscará promover proveeduría que contribuya a construir una sociedad más equitativa con población reinsertada, pequeños productores, mujeres, víctimas del conflicto, soldados retirados, entre otros.
- Nuestros proveedores deben certificar que las características, ingredientes y componentes de sus productos, sobre todo en productos de aseo del hogar y personal, son de bajo impacto ambiental.
- Se procurará igualmente contar con cadenas de valor responsables social y ambientalmente.

7. Plan financiero

Como se mencionó en la sección 1.1.3 Mercado objetivo, para la elaboración del plan financiero de M+V se consideró el sector de la comercialización de productos cero residuos o de bajo impacto ambiental o SAM del emprendimiento, a partir del análisis de los resultados financieros de competidores o empresas con modelo de negocio similar.

A partir de este análisis se encontró que el valor de este mercado en 2018 alcanzó los \$ 6.894.000.000 COP y a partir de la proyección del crecimiento promedio de este mercado el cual es de un 4,58% anual, para 2020 este valor se proyectaría a \$7.545.000.000 COP.

Finalmente, considerando la participación en el mercado de los competidores analizados (Opera Inversiones Urbana SAS - Boho Market; Biogourmet SAS - Suna, restaurante & mercado; Al Granel SAS - Granel Gourmet y Mucho Colombia SAS) se estima que Mercado más verde podría tener una participación en el mercado de 2,5% en el primer año de funcionamiento (2020) para incrementarse luego a un 4,5% en el segundo año, 15% en el tercer año, 23% en el cuarto año alcanzando un 30% en el quinto año. En la siguiente tabla se muestran el contexto y supuestos en cuanto a tamaño del mercado, crecimiento, participación de mercado proyectada, ventas al año, costos y gastos e inversiones:

Tabla 11. Mercado actual, participación en el mercado y metas de M+V

Mercado actual, participación en el mercado y metas					
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Tamaño del mercado	\$ 7.542.138.925	\$ 7.887.568.888	\$ 8.248.819.543	\$ 8.626.615.478	\$ 9.021.714.467
Crecimiento del mercado	4,58%	4,58%	4,58%	4,58%	4,58%
Participación del mercado (Meta)	2,50%	4,50%	15,00%	23,00%	30,00%
Ventas al año	\$ 15.712.789	\$ 354.940.600	\$ 1.237.322.931	\$ 1.984.121.560	\$ 2.706.514.340
Cantidad de kilos al año	912	19850	66665	102988	135341
Cantidad de kilos al mes	76	1654	5555	8582	11278

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las cifras del mercado actual, se ha planteado un modelo financiero que contiene todas las proyecciones de costos, gastos, ventas y crecimientos que se plantean para los primeros 5 años del modelo de negocio. Para el análisis y proyección financiera se debe aclarar:

- Para los últimos dos meses del año 2020 y el periodo completo del año 2021, la proyección se realiza asumiendo un escenario de prototipado y validación. En este escenario se cuenta con: i) el arriendo de un Memos abarcando las localidades de Chapinero y Usaquen de la ciudad de Bogotá; ii) un asesor cero waste encargado de llevar a cabo las rutas y entregas; iii) rubros de gasto de servicios (gasolina); bodega y logística y la plataforma web.
- En el prototipo se realiza la inversión en las diferentes categorías de producto dado que es importante revisar los intereses de los compradores en cada una de las categorías. La proyección de ventas se calcula de acuerdo con el costo de ventas que se tiene con la inversión inicial en inventarios.

Para la etapa de prototipado, se han definido las siguientes métricas, que serán fundamentales para poder realizar tracción de la propuesta:

- Ventas Diarias
 - Ventas por mes
 - Número de clientes al día
 - Número de clientes al mes
 - Ticket promedio por cliente
 - # de clientes que recompran
 - Días transcurridos entre compra y recompra
 - % de consumidores interesados que realizan compra
 - % de consumidores interesados que no realizan compra
- A partir del año 2022 se ingresa en una etapa de escalamiento del modelo de negocio bajo el cual: i) se incluyen dos Memos adicionales cada año hasta alcanzar 10 memos y, ii)

comienza a incrementarse de manera gradual la inversión en nómina así como el gasto en servicios, bodega y logística y plataforma web.

A continuación se incluye una tabla donde se detallan los gastos administrativos señalados anteriormente:

Tabla 12. Gastos Administrativos

Gastos Administrativos					
	2021	2022	2023	2024	2025
Nómina					
CEO	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
COO	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
DIRECTOR COMERCIAL		\$ 3.000.000	\$ 3.500.000	\$ 4.000.000	\$ 4.500.000
DIRECTOR LOGÍSTICO		\$ 2.500.000	\$ 3.000.000	\$ 3.500.000	\$ 4.000.000
COMMUNITY MANAGER		\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
ASESORES CERO WASTE	\$ 1.245.000	\$ 3.735.000	\$ 6.225.000	\$ 8.715.000	\$ 11.205.000
AUXILIAR DE BODEGA 1		\$ 1.245.000	\$ 1.245.000	\$ 1.245.000	\$ 1.245.000
AUXILIAR DE BODEGA 2		\$ 1.245.000	\$ 1.245.000	\$ 1.245.000	\$ 1.245.000
AUXILIAR DE BODEGA 3			\$ 1.245.000	\$ 1.245.000	\$ 1.245.000
AUXILIAR DE BODEGA 4				\$ 1.245.000	\$ 1.245.000
AUXILIAR DE BODEGA 5					\$ 1.245.000
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 1		\$ 1.245.000	\$ 1.245.000	\$ 1.245.000	\$ 1.245.000
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 2		\$ 1.245.000	\$ 1.245.000	\$ 1.245.000	\$ 1.245.000
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 3			\$ 1.245.000	\$ 1.245.000	\$ 1.245.000
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 4				\$ 1.245.000	\$ 1.245.000
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 5					\$ 1.245.000
Arriendo y servicios					
ARRIENDO MeMos	\$ 1.500.000	\$ 4.500.000	\$ 7.500.000	\$ 10.500.000	\$ 13.500.000
SERVICIOS	\$ 470.000	\$ 1.410.000	\$ 2.350.000	\$ 3.290.000	\$ 4.230.000
BODEGA Y LOGÍSTICA	\$ 500.000	\$ 1.500.000	\$ 2.500.000	\$ 3.500.000	\$ 4.500.000
PLATAFORMA WEB	\$ 200.000	\$ 300.000	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 600.000
TOTAL	\$ 8.415.000	\$ 32.425.000	\$ 48.945.000	\$ 61.965.000	\$ 72.985.000

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, a continuación se incluye la inversión en activos fijos que requeriría el desarrollo del modelo de negocio:

Tabla 13. Inversión en Activos Fijos Modelo de negocio M+V

Detalle - Inversión en activos fijos	
Máquina Lavadora de botellas y frascos	\$ 68.000.000
Mobiliario Adecuación de Bodega	\$ 5.000.000
Contenedores y recipientes	\$ 1.000.000
Adecuación y mobiliario Memos	\$ 20.000.000
Balanzas	\$ 1.000.000
Equipos de cómputo	\$ 5.000.000
TOTAL INVERSIÓN A.F.	\$ 100.000.000

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta este contexto y supuestos, se realiza la siguiente proyección para el estado de resultados:

Tabla 14. Pánel de Planeación Financiera - Estado de Resultados M+V

Panel de planeación financiera - Estado de Resultados					
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 15.712.789	\$ 354.940.600	\$ 1.237.322.931	\$ 1.984.121.560	\$ 2.706.514.340
Costo de Ventas	\$ 8.799.162	\$ 198.766.736	\$ 692.900.842	\$ 1.111.108.074	\$ 1.515.648.031
Utilidad Bruta	\$ 6.913.627	\$ 156.173.864	\$ 544.422.090	\$ 873.013.486	\$ 1.190.866.310
Gastos de Administración	\$ 8.415.000	\$ 100.980.000	\$ 389.100.000	\$ 587.340.000	\$ 743.580.000
Gastos de Depreciación	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Gastos de Ventas	\$ 785.639	\$ 17.747.030	\$ 61.866.147	\$ 99.206.078	\$ 135.325.717
Utilidad Operacional	-\$ 22.287.012	\$ 17.446.834	\$ 73.455.943	\$ 166.467.408	\$ 291.960.593
Gastos Financieros	\$ 12.475.345	\$ 9.980.276	\$ 7.485.207	\$ 4.990.138	\$ 2.495.069
Utilidad Gravable	\$ -	\$ 7.466.558	\$ 65.970.736	\$ 161.477.270	\$ 289.465.524
Impuestos	\$ -	\$ 2.463.964	\$ 21.770.343	\$ 53.287.499	\$ 95.523.623
Utilidad Neta	\$ -	\$ 5.002.594	\$ 44.200.393	\$ 108.189.771	\$ 193.941.901
Margen Neto	0,0%	1,4%	3,6%	5,5%	7,2%

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de calcular la TIR, la proyección financiera del modelo de negocio se plantea a cuatro años con los siguientes flujos de caja:

Tabla 15. Proyección de Flujo de Caja y TIR

Flujo de caja libre operativo y Tasa Interna de Retorno (TIR)					
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos		-\$ 22.287.012	\$ 17.446.834	\$ 73.455.943	\$ 166.467.408
NOPAT		-\$ 22.287.012	\$ 11.689.379	\$ 49.215.482	\$ 111.533.164
Depreciación		\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Δ - Capital de trabajo neto operativo	\$ 3.321.092	\$ 333.658	-\$ 12.469.077	-\$ 1.832.715	-\$ 2.205.271
Δ -CAPEX	\$ 100.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja libre operativo FCFO	-\$ 103.321.092	\$ 19.666.342	\$ 38.226.532	\$ 46.073.176	\$ 77.139.516
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)			71%		

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se realiza el cálculo del índice WACC para el proyecto, teniendo en cuenta la tasa de interés y la expectativa de rentabilidad. Además, se realiza el cálculo del VNA, con un resultado positivo dado que el valor del proyecto con la estructura de capital que se plantea es de \$2.533.500.904.

Tabla 16. Cálculo de índice WACC y Evaluación Financiera del Proyecto

Cálculo de índice WACC					
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Deuda financiera	\$ 29.393.201	\$ 67.712.140	\$ 176.415.095	\$ 275.875.890	\$ 357.495.979
Patrimonio	\$ 30.419.008	\$ 44.467.676	\$ 112.198.265	\$ 240.302.666	\$ 453.508.375
WACC	10,57%	10,90%	10,92%	10,70%	10,43%
Total de la estructura de capital	\$ 59.812.208	\$ 112.179.817	\$ 288.613.361	\$ 516.178.557	\$ 811.004.353
Indice WACC	1,106	1,109	1,109	1,107	1,104
Panel de la evaluación financiera del proyecto					
AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
VNA Flujo de caja libre operativo	-\$ 103.321.092	\$ 17.785.661,851	\$ 34.468.785,957	\$ 41.535.721,179	\$ 69.683.478,150
Valor de la inversión + VNA flujo de caja libre operativo	\$ 1.355.396.421				
Valor de continuidad del fclo	\$ 1.178.104.484				
Valor del proyecto con toda la estructura de capital	\$ 2.533.500.904				

Fuente: Elaboración propia

8. Riesgos y supuestos críticos

8.1. Riesgos y supuestos

En la siguiente tabla se incluyen los supuestos críticos del modelo de negocio de M+V y los riesgos que se pueden presentar y que pueden afectar la idea del emprendimiento.

Tabla 17. Supuestos y riesgos asociados a M+V

Principales riesgos asociados a Mercado más Verde	
Supuesto	Riesgo
Nosotros creemos que las personas están dispuestas a comprar en envases rellenables para evitar generar desperdicios plásticos	Las personas pueden mostrarse reticentes a utilizar esta opción por temor a la inocuidad de los alimentos y por ende al contagio del COVID-19
Nosotros creemos que podremos movernos con facilidad en la ciudad con el trailer y detenernos en lugares específicos para prestar el servicio	La policía puede considerr que se está invadiendo el espacio público e impedirnos parar en lugares específicos para cumplir las rutas de Memo
Nosotros creemos que las personas valorarán la conveniencia de dejar envases debidamente señalizados en portería y que estos sean rellenados por ellos y vueltos a dejar en portería	Las personas consideran que dejar los envases debidamente señalizados es muy trabajoso y desistirán de la compra
Nosotros creemos que estamos ingresando a un mercado de crecimiento lento al cual las grandes superficies están incursionando de manera tímida y sin la oferta a granel	El mercado en cuanto al mercado móvil avanza más rápido y las grandes superficies incursionan en la venta a granel y móvil

Fuente: Elaboración propia

9. Beneficios a la comunidad

Mercado más verde busca constituirse como un negocio verde, los cuales de acuerdo con la definición incluida en la política de crecimiento verde del Estado colombiano (2018) “son aquellos que contemplan actividades económicas en las que se ofrecen bienes y servicios que generan impactos ambientales positivos, a su vez incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, tienen enfoque de vida y contribuyen así a la conservación del ambiente” (Documento CONPES 3034, 2018, p. 27)

Los beneficios que se buscarán generar a través de la adopción de buenas prácticas ambientales, sociales y económicas son los siguientes:

- M+V busca promover un consumo más responsable donde las personas reduzcan el nivel de consumo que manejan solo a las cosas que realmente necesiten, en este sentido, al reducir el consumo se invita a reutilizar los elementos que ya tienen, concepto que se refiere a “la prolongación de la vida útil de los residuos recuperados y que mediante procesos, operaciones o técnicas devuelven a los materiales su posibilidad de utilización en su función original o en alguna relacionada sin que para ello requieran procesos adicionales de transformación física o química” (Documento CONPES 3034, 2018, p.14).
- Adopción de vehículos eléctricos para garantizar una mayor eficiencia en el uso de la energía en el transporte de nuestros productos.

- Desarrollo de procesos de simbiosis industrial, cuando sea posible y necesario. Por ejemplo, entre tanto se desarrollan las condiciones técnicas que permitan el refill o rellenado de ciertos productos, cuyo rellenado no es permitido actualmente por parte del INVIMA, generaremos alianzas con empresas que puedan reinsertar estos “residuos” como materia prima de nuevos procesos productivos evitando de esta manera la generación del residuo. De esta forma incorporamos estrategias y acciones de economía circular.

- Referencias bibliográficas

- Bepakt- Knowledge base on zero waste grocery store. (s.f.). Disponible en <https://www.bepakt.com> Consultado el 20/10/2020.
- Believe.earth. (s.f.), Mercado sostenible: cómo funcionan las tiendas de desperdicio cero. Disponible en: <https://believe.earth/es/mercado-sostenible-como-funcionan-las-tiendas-de-desperdicio-cero/> Consultado el 20/10/2020.
- Caparroso, J. (2020, 8 de octubre), “La sorpresa del año: Merqueo lidera las ventas en línea en consumo masivo” en Revista Forbes Colombia [en línea] disponible en: <https://forbes.co/2020/10/08/negocios/la-sorpresa-del-ano-merqueo-lidera-las-ventas-en-linea-en-consumo-masivo/>, recuperado el: 23 de noviembre de 2020.
- Colombia, Consejo Nacional de Política Económica y Social. Departamento Nacional de Planeación (2018), Política de crecimiento verde [Documento CONPES 3934].
- Colombia, Presidente de la República de Colombia, “Decreto 3075 de 1997, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones”.
- Colombia, Ministerio de Salud y Protección Social (2013, 22 de julio), “Resolución 2674 de 2013, por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones”.
- Colombia, Ministerio de Salud y Protección Social (2013, 30 de octubre), “Resolución 004506 de 2013, por la cual se establecen los niveles máximos de contaminantes en los alimentos destinados al consumo humano y se dictan otras disposiciones”
- Colombia, Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público de Bogotá D.C., (6 de octubre de 2020), “Resolución N° 232 de 6 de octubre de 2020, por la cual se establecen disposiciones transitorias en materia de aprovechamiento económico de Espacio Público en el Distrito Capital de Bogotá, reglamentado por el Decreto 552 de 2018, Food Trucks”.
- Chemical Recycling Europe (ChemRecEurope) (2019). *Our Solutions*. Disponible en: <https://www.chemicalrecyclingeurope.eu/our-solutions> Consultado el 23/10/2020.
- Departamento Nacional de Planeación. (2020) “Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral - Información de septiembre”. [en línea], disponible en:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>, recuperado: 19 de noviembre de 2020.

- Euromonitor Internacional. Angus, A y Westbrook, G. (2019) Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019.
- Euromonitor Internacional. Angus, A y Westbrook, G. (2020) Top 10 Global Consumer Trends 2020.
- Grupo Éxito, Invamer, Facultad de Administración Universidad de los Andes y Semana Sostenible (2015) Estudio de consumo sostenible y conocimiento sobre la biodiversidad. Disponible en: <https://sostenibilidad.semana.com/negocios-verdes/multimedia/consumo-responsable-en-colombia-cifras-reveladoras/33537> Consultado el: 20/10/2020
- Herrera, Camilo (2020, 15 de julio), “Cómo será el futuro del consumo y del consumidor en Colombia después del aislamiento”, [videoconferencia] en <https://raddar.net/video/como-sera-el-futuro-del-consumo-y-del-consumidor-en-colombia-despues-del-aislamiento/>
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005), La estrategia del océano azul, Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- López Llamas, R. (2020, 9 de septiembre), “Insights del consumidor colombiano en la nueva normalidad: cambios de actitudes y hábitos, cómo impactan en el consumo y la expectativa sobre los productos y servicios”, [videoconferencia] en https://www.eafit.edu.co/cec/congresos/Paginas/Ciclo_de_webinars.aspx
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*. Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A. *et al.* (2014), *Value Proposition Design*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2020) Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-12-responsible-consumption-and-production.html> Consultado el: 20/10/2020
- The Consumer Goods Forum. (2020) *Encouraging circularity and doing our part to keep plastics out of natural spaces*. Disponible en:

<https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/2020-Plastics-One-Page.pdf> Consultado el 21/10/2020.

- World Economic Forum, Ellen MacArthur Foundation and McKinsey & Company, The New Plastics Economy — Rethinking the future of plastics. (2016, <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>).
- The Nielsen Company. Los compradores sostenibles compran el cambio que quieren ver en el mundo. Global Sustainable Shoppers Report. 2018 (Nov). Disponible en: www.nielsen.com/co. Consultado el 29/30/2019

- Anexos

Anexo 1. Resultados de la encuesta sobre hábitos de consumo en personas habitantes en Bogotá D.C.

Se desarrolló una encuesta en línea a través de google forms. El objetivo de esta encuesta fue identificar los hábitos de compra al hacer mercado. Se buscó que quienes diligenciaran la encuesta tuvieran diferentes grupos de edades, intereses, niveles de formación y estratos socioeconómico.

En total, la encuesta fue diligenciada por 410 personas de diferentes edades, género, estado civil, niveles de estudio, estrato socioeconómico y ciudad de origen. En Bogotá 346 personas respondieron la encuesta y de ellas, 179 manifestaron haber comprado alguna vez en tiendas especializadas de alimentos naturales, orgánicos o veganos, a granel (productos ofrecidos por gramo o mililitro sin envase o libres de embalaje) o tiendas libres de plástico.

Con el fin de identificar a nuestros “early adopters” nos concentramos en analizar los resultados de este grupo en particular, donde es más probable que se encuentren efectivamente los consumidores conscientes o responsables que componen nuestro mercado objetivo. Los resultados de los anteriores ejercicios se detallan a continuación.

En primer lugar, la mayoría de encuestados se encuentra entre los 25 y los 29 años (94 encuestados, 25,5%)

Total de encuestados según su edad

Edad	Cantidad de encuestados	Porcentaje
Entre 15 y 19 años	7	1,8%
Entre 20 y 24 años	79	20,6%
Entre 25 y 29 años	94	24,5%
Entre 30 y 34 años	51	13,3%
Entre 35 y 39 años	38	9,9%

Entre 40 y 44 años	32	8,4%
Entre 45 y 49 años	13	3,4%
50 años o más	69	18%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Así mismo, la mayor cantidad de personas que respondió la encuesta señala identificarse como mujer (236, 61,6%).

Total de encuestados según su género

Género	Cantidad de encuestados	Porcentaje
Mujer	236	61,6%
Hombre	143	37,3%
Otro	4	1,1%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Por otro lado, 246 (64,2%) de los encuestados se encuentra soltero.

Total de encuestados según su estado civil

Estado Civil	Cantidad de encuestados	Porcentaje
Soltero	246	64,2%
Casado	103	26,9%
Unión libre	27	7%
Divorciado	4	1%
Viudo	1	0,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Total de encuestados según su estado civil

Estado Civil	Cantidad de encuestados	Porcentaje
Bachiller	37	9,7%
Técnico o tecnólogo	19	5%
Profesional o Pregrado	171	44,8%
Posgrado	155	40,6%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

El 57% de los encuestados se encuentra trabajando, el 11% estudia y el 18,3% estudia y trabaja. El resto (13,7%) se declaró en otras actividades como amas de casa, pensionados, buscando empleo o con contrato suspendido por la situación actual del COVID-19. Del total de los que respondieron la encuesta, el 23,7% afirma que se considera: “Una persona que consume libremente sin poner restricciones en sus alimentos u otros productos”.

Total de encuestados según el número de personas que habitan su hogar

Número de personas en el hogar	Cantidad de encuestados	Porcentaje
1	35	9,1%
2	108	28,2%
3	109	28,5%
4	89	23,2%
5 o más	42	11%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Estrato Socioeconómico

Total de encuestados según su estrato socioeconómico

Estrato socioeconómico	Cantidad de encuestados	Porcentaje
1	3	0,8%
2	11	2,9%
3	70	18,3%
4	163	42,6%
5	80	20,9%
6	56	14,6%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

El 52,2% de las personas alguna vez ha comprado en una tienda a granel, libre de plástico, mientras el 47,8% afirma que no ha comprado en estos lugares. A continuación se exponen las razones que expusieron las personas al indagar por qué motivo no compran en estas tiendas especializadas.

Razones por las que las personas no se interesan en comprar en tiendas a granel

Razón	Número de personas	Porcentaje
No las conozco	94	52,2%
Son difíciles de encontrar	66	36,7%
Son muy costosas	53	29,4%
No ofrecen productos de mi interés	40	22,2%

No tienen gran variedad de producto	27	15%
-------------------------------------	----	-----

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

De las personas que han comprado a granel, el 25% afirma que lo que más los motiva a comprar en estas tiendas es disminuir los residuos que generan o ayudar al medio ambiente, por lo cual se evidencia que la propuesta de Valor de M+V puede tener una gran acogida en este segmento. El segundo motivo con un 23% se basa en encontrar productos frescos y orgánicos, seguido por un 18% que se motiva por encontrar productos de mejor calidad. En cuanto a los factores que incomodan a los consumidores que compran en estas tiendas, el 33% afirma que lo que más les incomoda de estas tiendas es no encontrar la variedad de productos que buscan, seguido de un 28% que manifiesta incomodidad por la ubicación de estas tiendas. Aunque muchos manifiestan que el precio es un factor que también es negativo en estas tiendas, es importante señalar que M+V no se basa en un modelo de bajo costo, por lo cual el precio es una variable que se tiene en cuenta para la estrategia de precio pero no se considera como motivo de incomodidad para este análisis.

Al preguntar qué productos no encontraron las personas en estas tiendas, se evidenciaron las siguientes respuestas:

PRODUCTOS QUE NO ENCONTRARON	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Granos	15	8,15%
Semillas	5	2,73%
Condimentos	13	7,07%
Café y/o Té	10	5,43%
Cosméticos	51	27,72%
Productos de aseo personal	31	16,85%
Productos de aseo del hogar	47	25,54%

Teniendo en cuenta lo anterior es importante señalar que las categorías de productos con menor presencia en este tipo de tiendas especializadas son: Productos de aseo del hogar, aseo personal y cosméticos. Por este motivo se incluyen estas categorías de productos en la propuesta de M+V.

Anexo 2. Análisis competitivo de M+V

Tabla. Empresas consideradas como competencia directa o indirecta

	Competencia (Marca)	Clasificación	Dirección	Ciudad	¿Cómo compete?	tipo de competidor
1	Bioplaza Chicó	Tienda alimentación sana	Transversal 17 # 98 - 13	Bogotá D.C.		directo
	Bioplaza Nogal	Tienda alimentación sana	Calle 79B # 7 - 90	Bogotá D.C.		
2	Boho Food Market	Tienda con sección a granel	Avenida carrera 7 # 120-20	Bogotá D.C.	Con cierto producto (sección granel) y por la ubicación.	
3	Carulla Smart Market	Tienda con sección a granel	Cra. 11 # 91 - 16	Bogotá D.C.	Con cierto producto (sección granel) y por la ubicación.	
4	Casa Ciclo	Tienda física especializada en granel de alimentos y/o productos de aseo y/o zero waste	Calle 65 # 5 - 46	Bogotá D.C.	Con cierto producto (especializada en aseo y cuidado personal)	
5	Cero Waste Shop	Tienda online sostenible y zerowaste, con envíos a toda Colombia	Calle 35 # 10-43	Bucaramanga	Con cierto producto (especializada en aseo y cuidado personal) y distribución	
	Clorofila, tu tienda ecológica	Tienda alimentación sana	Calle 41 # 24 - 20	Bogotá D.C.		Indirecto
6	ECOSAPIENS	Tienda online sostenible y zerowaste, con envíos a toda Colombia	Carrera 8 # 10 - 65	Bogotá D.C.	Con cierto producto (especializada en aseo y cuidado personal) y distribución	

7	El taller orgánico	Tienda física especializada en granel de alimentos y/o productos de aseo y/o zero waste	142 # 17 A - 05 Local A	Bogotá D.C.	Con cierto producto	
8	Gastronomy Market Parque 93	Tienda con sección a granel	Carrera 13 # 93b- 51	Bogotá D.C.	Con cierto producto (sección granel) y por la ubicación.	
	Gastronomy Market Zona Andino	Tienda con sección a granel	Carrera 10 # 82- 90	Bogotá D.C.		
	Gastronomy Market Calle 109	Tienda con sección a granel	Calle 109 # 18 - 36	Bogotá D.C.		
	Gastronomy Market Rosales	Tienda con sección a granel	Calle 72 # 5 - 22	Bogotá D.C.		
	Gastronomy Market Usaquen	Tienda con sección a granel	Carrera 7 # 124 - 97	Bogotá D.C.		
9	Granel Gourmet	Tienda física especializada en granel de alimentos y/o productos de aseo y/o zero waste	Calle 69 A # 4 - 35	Bogotá D.C.	Con todo el negocio	
10	Herbívoro	Tienda física especializada en granel de alimentos y/o productos de aseo y/o zero waste	Avenida Suba # 100 - 53	Bogotá D.C.	Con todo el negocio	
11	kuse productos ecológicos	Tienda online sostenible y zerowaste	Carrera 8 # 10 - 65	Bogotá D.C.		

12	La tortuga y la liebre	Tienda online sostenible y zerowaste, con envíos a toda Colombia	Ak. 20 # 86 - 70	Bogotá D.C.	Con cierto producto (especializada en aseo y cuidado personal) y distribución	
13	La trocha	Tienda física especializada en granel de alimentos y/o productos de aseo y/o zero waste	Calle 26 C # 3A - 13	Bogotá D.C.	Con todo el negocio	
14	Meraki Naturalmente	Tienda física especializada en granel de alimentos y/o productos de aseo y/o zero waste	Calle 147 # 7 B - 38	Bogotá D.C.	Con todo el negocio	
	Mucho	Tienda productos locales	Carrera 6 # 49 - 51	Bogotá D.C.		INDIRECTO
15	Oropéndola Eco tienda	Tienda online sostenible y zerowaste, con envíos a toda Colombia		Bogotá D.C.		
	Parpar, cuidado natural	Tienda física especializada en granel de alimentos y/o productos de aseo y/o zero waste	Carrera 13 # 79 - 59	Bogotá D.C.	Con cierto producto (especializada en aseo y cuidado personal)	PROVEEDOR
16	Rereré	Tienda física especializada en granel de alimentos y/o productos de aseo y/o zero waste	Calle 90 # 11 - 40	Bogotá D.C.	Con cierto producto (especializada en aseo y cuidado personal)	
17	Suna, restaurante & mercado - Parque 93	Tienda con sección a granel	Calle 93 A # 12 - 35 Edificio Salvio	Bogotá D.C.	Con cierto producto (sección granel) y por la ubicación.	

	Suna, restaurante & mercado - Rosales	Tienda con sección a granel	Calle 72 Bis # 5 - 09	Bogotá D.C.		
18	Tolá Market	Tienda online especializada en granel de alimentos	Carrera 8 # 10 - 65	Bogotá D.C.	Con cierto producto y distribución (domicilio)	
19	Inverso	Tienda física especializada en granel de alimentos y/o productos de aseo y/o zero waste	Carrera 13 # 118- 15	Bogotá D.C	Con cierto producto	