



**Universidad del  
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Plataforma canal virtual de ventas (e-commerce y mobile) para la cadena de supermercados

Delta con apoyo de inteligencia artificial

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Luis Carlos Plazas Wilches

Bogotá, D.C. 28 de junio de 2022



Universidad del  
**Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Plataforma canal virtual de ventas (e-commerce y mobile) para la cadena de supermercados

Delta con apoyo de inteligencia artificial

Modalidad: **Proyecto de Emprendimiento**

Luis Carlos Plazas Wilches

Bajo la dirección de: Juan Manuel Cabrera Hoyos

Tutor

Bogotá, D.C. 28 de junio de 2022

## Contenido

1. Descripción general del proyecto .....	13
1.1. Antecedentes .....	13
1.2. Misión y visión .....	15
1.2.1 Misión.....	15
1.2.2 Visión.....	16
1.2.3 Propósito .....	16
1.3 Metas y objetivos.....	17
1.3.1 Metas.....	17
1.3.2 Objetivos.....	17
1.4 Mercado objetivo .....	17
1.4.1 Definición del mercado objetivo y estimación del tamaño .....	18
1.4.2 Fortalezas y competencias básicas .....	20
1.4.3 Licencias o permisos .....	21
1.4.4 Forma jurídica .....	22
2. Validación de la oportunidad.....	23
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad.....	23
2.2. Principales hallazgos o <i>insights</i> .....	26
2.3. Perfil básico de los <i>early adopters</i> .....	28
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP).....	31
3.1. Aspectos básicos de la validación en el mercado del mínimo producto viable .....	31
4. Producto o servicio .....	39
4.1. Especificaciones técnicas del producto.....	39
4.1.1 Detalle técnico.....	39
4.2. Características del producto .....	40
4.3. Beneficios del producto .....	41
4.4. Servicio posventa.....	42
5. Plan de mercadeo.....	44
5.1. Entorno económico del emprendimiento .....	44
5.1.1 Macroentorno .....	48

5.2. Tipo de clientes del producto.....	48
5.2.1 Sustento teórico.....	49
5.3. Competencia .....	50
5.4. Análisis competitivo .....	53
5.5. Planeación estratégica.....	55
5.5.1 Objetivos claves del plan estratégico.....	57
5.6. Estrategia de mercado.....	57
5.6.1. Estrategia de precio .....	57
5.6.2. Estrategia de distribución.....	59
5.6.3. Promoción y publicidad .....	61
5.6.4 Apoyo inteligencia artificial para análisis predictivo .....	64
5.6.5 Análisis de ventas y pronóstico de ventas.....	65
6. Plan de operaciones .....	68
6.1. Almacenamiento y distribución .....	68
6.2 Estrategia de inventarios .....	69
6.3 Localización.....	71
6.4. Costos.....	72
6.5. Entorno legal.....	73
6.5.1 Personal.....	74
6.6. Descripción de la cadena de abastecimiento y distribución del emprendimiento .....	76
6.6.1 Política de portafolio .....	76
6.6.2 Política de proveedores.....	77
6.6.3 Política de rotación de inventarios .....	77
6.6.4 Modalidad de pagos.....	77
6.6.5 Política de márgenes y precios de venta .....	78
6.6.6 Capacidad de respuesta y logística de entrega a usuario o consumidor final .....	78
7. Gestión y organización .....	80
8. Plan financiero .....	82
8.1 Estructura para la puesta en marcha del emprendimiento .....	82
8.2 Gastos de administración .....	83
8.3 Gastos de ventas.....	83

8.4 Proyección de pérdidas y ganancias .....	84
8.5 Proyección de flujo de efectivo .....	85
8.6 Balance general proyectado .....	85
8.7 Cálculo de punto de equilibrio.....	86
8.8 Uso de capital.....	86
9. Riesgos y supuestos críticos .....	88
9.1. Riesgos y supuestos .....	88
9.2. Estrategia de salida .....	89
10. Beneficios a la comunidad.....	90
10.1. Impacto en el desarrollo económico .....	90
10.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad .....	90
10.3. Desarrollo humano.....	90
11. Conclusiones.....	91
Referencias bibliográficas .....	94
Anexos .....	95

## Lista de tablas

Tabla 1. Caracterización de la empresa.....	21
Tabla 2. . Comportamiento canal de tiendas 2021 .....	25
Tabla 3. Formato de encuesta.....	27
Tabla 4. Ventajas competitivas .....	41
Tabla 5. Beneficios del producto.....	42
Tabla 6. Principales consultas en la línea de servicio y área encargada de gestionar la solicitud .	43
Tabla 7. Perfil demográfico.....	49
Tabla 8. Perfil de los principales comercios virtuales.....	52
Tabla 9. Matriz de análisis competitivo .....	54
Tabla 10. Promoción y publicidad .....	61
Tabla 11. Cálculo pronóstico de ventas .....	66
Tabla 12. Proyección de ventas.....	66
Tabla 13. Gastos de administración y ventas .....	72
Tabla 14. Plan de gestión del soporte acordado para manejo del personal.....	75
Tabla 15. Capex.....	82
Tabla 16. Gastos de administración .....	83
Tabla 17. Gastos de ventas .....	84
Tabla 18. Estado de resultados.....	84
Tabla 19. Flujo de caja .....	85
Tabla 20. Balance general .....	86
Tabla 21. Riesgos del emprendimiento.....	88
Tabla 22. Mapa de oportunidades y valoración de escenarios .....	89

## Lista de figuras

Figura 1. Composición actual del mercado global .....	19
Figura 2. Comercio electrónico en Colombia 2021 .....	24
Figura 3. Business model canvas .....	26
Figura 4. Value proposition canvas .....	29
Figura 5. Datos relevantes encontrados en el comportamiento de la página web.....	32
Figura 6. Tendencias del comercio electrónico.....	45
Figura 7. Comercio electrónico en Colombia .....	45
Figura 8. Compra de productos de consumo masivo en comercio electrónico.....	46
Figura 9. Composición del mercado .....	47
Figura 10. Ingresos en Colombia a través del comercio electrónico, 2019 versus 2020 .....	48
Figura 11. Proceso de compras en portales virtuales .....	50
Figura 12. Composición de la oferta del mercado virtual en Colombia .....	51
Figura 13. Modelo de matriz DOFA .....	55
Figura 14. Mapa de cubrimiento logístico .....	60
Figura 15. Ejemplos de publicaciones en redes .....	62
Figura 16. Ventas del canal virtual 2022.....	63
Figura 17. Tipos de productos comercializados.....	67
Figura 18. Modelo de bodega tipo .....	69
Figura 19. Modelo de acuerdo comercial con proveedor.....	71
Figura 20. Organigrama .....	80

### **Declaración de originalidad y autonomía**

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

Declaro que he 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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'JCPW', enclosed within a large, loopy, hand-drawn oval shape.

Juan Carlos Plazas Wilches

Bogotá, D.C., 28 de junio de 2022

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Carlos Plazas Wilches', enclosed within a large, stylized, hand-drawn oval shape.

Luis Carlos Plazas Wilches

Firmado en Bogotá, D.C., 28 de junio de 2022

### Resumen ejecutivo

<b>Nombre del emprendimiento</b>	Plataforma-canal virtual (e-commerce y mobile) de ventas para la cadena independiente de supermercados Delta
<b>Información básica del proyecto</b>	Plan expansión a través del desarrollo plataforma-canal virtual (e-commerce y mobile) de ventas para la cadena independiente de supermercados Delta con impacto en las zonas de influencia actual y ampliación en una segunda etapa a bodegas ocultas a otras localidades.
<b>Oportunidad de mercado</b>	<p>En el 2020, el comercio electrónico creció considerablemente por la pandemia. Para el 2025, representará un mayor porcentaje de la facturación total de venta al por menor en el mercado.</p> <p>Realizada la investigación se encontraron las siguientes cifras:  el total del mercado posible (TAM) fue de cuarenta mil millones de pesos; el mercado disponible que podemos atender (SOM) fue de diez mil millones de pesos; y el mercado objetivo (SAM) representó mil quinientos millones de pesos.</p>
<b>Costo total previsto del emprendimiento</b>	<p>Primera etapa: \$155.000.000</p> <p>Segundo etapa: se realizará ronda de inversión</p>
<b>Financiamiento</b>	<p>Primera etapa: recursos propios</p> <p>Segunda etapa: inversionistas</p>

Desarrollo del canal virtual de ventas (e-commerce y e-mobile) para la cadena de supermercados Delta como plan de expansión e incursión en la nueva modalidad de mercado. La cadena, con 45 años de experiencia en el mercado, actualmente tiene presencia en siete localizaciones en Bogotá y está catalogada líder en el segmento. Este desarrollo está apoyado con la implementación de herramientas de inteligencia artificial para análisis predictivo de consumo y campañas de marketing.

La oportunidad del mercado en venta al por menor de consumo está dada por la contracción de las tiendas físicas y el desarrollo de la virtualidad como diferenciador de servicio y oferta; esto como complemento de la especialización de categorías, aspecto en que la cadena adicional a la oferta básica desarrolló procesos diferenciadores en categorías como panadería y carnes.

El mercado de venta al por menor en Colombia se comporta en la virtualidad con una participación promedio de 5% del total de las ventas físicas de una cadena; adicionalmente aparecen nuevos competidores con omnicanal en línea sin ningún punto de venta físico.

El proyecto está diseñado para iniciar con un proyectado de ventas de 2% con incremento anual de 25% con un objetivo esperado de 5% para los 5 primeros años, en relación con las ventas físicas. Esto significa un comienzo aproximado para el primer año de mil millones de pesos, dado que la cadena actualmente factura cuarenta mil millones de pesos en su negocio presencial.

El desarrollo de ingeniería y construcción de las plataformas tendrá un costo estimado de \$155.000.000 empezando a generar utilidades y ser autosostenible en el cuarto año. Para el desarrollo de este emprendimiento se tomará una línea de crédito por el 80% de los recursos necesarios y un 20% será pagado como inversión propia de la organización.

Este proyecto estratégico ingresa a la cadena en una nueva tendencia de venta al por menor que apoyará su sostenibilidad y crecimiento en el mercado. Es fundamental para el plan de crecimiento de la cadena a otras localidades a través de tiendas ocultas (lo que hace que el proyecto sea escalable) y finalmente permite llegar a un nuevo grupo de consumidores que toman sus decisiones de consumo básico a través de los canales digitales. Además, en la nueva economía digital será indispensable para este tipo de negocios el desarrollo de este nuevo canal de ventas con un soporte de innovación y tecnología como es la inteligencia artificial.

**Palabras clave:** emprendimiento, venta al por menor, retail, bodegas ocultas, inteligencia artificial, *e-commerce*, *e-mobile*, *on line*, *Inbound marketing*.

## **1. Descripción general del proyecto**

### **1.1. Antecedentes**

A los retos que permanentemente enfrentan los empresarios para desarrollar y mantener sus negocios vigentes en el mercado, ahora hay que adicionar el aprendizaje personal y colectivo que deben gestionar para crear un esquema que les permita acondicionarse y hacer una transición hacia la era digital.

Este proceso, acelerado por los efectos de la pandemia, generó en los líderes la necesidad de apresurar sus procesos de gestión, el desarrollo de nuevas estrategias de comunicación con sus clientes y la evaluación de sus procesos de servicio en aras de atender los nuevos requerimientos.

Dicho escenario implica una carrera por definir las herramientas adecuadas en un mar de nuevos conceptos, metodologías y tecnologías, como el ERP, e-commerce, e-mobile, internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial (IA), plataformas de pago y muchas más. Para asumir el reto hay que tener mente abierta, capacitarse en las nuevas técnicas, acompañar los procesos de implementación, definir cuál será la estrategia indicada en cada pequeño y mediano negocio, para finalmente lograr la satisfacción de los clientes y el crecimiento del negocio.

El desarrollo del Proyecto Aplicado Empresarial (PAE) en la modalidad de emprendimiento permite visualizar todos los aspectos requeridos para construir un modelo de negocio que cumpla con los componentes de innovación, deseabilidad, factibilidad y viabilidad, pero que sobre todo pueda ser escalable, rentable y con un aporte social a nuestra comunidad de impacto.

El objetivo final es crear una nueva unidad estratégica de negocio (UEN) que aporte al desarrollo y crecimiento empresarial de una organización que tiene 50 años de existencia en el mercado de venta al por menor en supermercados y que requiere de innovación en su portafolio de servicios para garantizar su supervivencia y sostenibilidad. Esta nueva UEN está considerada una de las herramientas más importantes a impulsar dentro de su nuevo plan estratégico de crecimiento.

La creación y puesta en marcha de una estrategia de economía digital para este tipo de negocio busca potenciar nuevas oportunidades y la apertura de un nuevo canal de crecimiento comercial.

Para el diseño de este proyecto se ha recopilado información propia de la empresa, del sector en el que se encuentra inmersa, estadísticas e informes sobre comercio y economía digital, así como material relacionado con el tema que permita establecer las estrategias de ejecución que garanticen los mejores resultados en la ejecución de este plan.

El PAE tiene como propósito identificar los factores importantes que permitan definir una estructura para generar un modelo de negocios de un canal de ventas virtual que incluya desarrollo de *e-commerce* y *e-mobile* soportado en inteligencia artificial para predicciones de consumo y desarrollo de estrategias de *marketing*.

Esta iniciativa busca satisfacer la necesidad del mercado, en la cual el crecimiento en ventas por medios digitales ha sido constante y ha ido en aumento durante los últimos 5 años especialmente, así como acceder a un nuevo modelo de logística de bodegas ocultas como segunda etapa de desarrollo.

La idea de negocio es viable en razón a que este canal de ventas busca una nueva modalidad para comercializar sus productos; además cuenta con una demanda importante identificada en las tendencias de consumo y perfiles de los consumidores, así como el

reconocimiento y posicionamiento de una marca con tradición y confianza en el mercado. Sin embargo, requiere una nueva forma de mercadeo *go to shopper* muy distinto al tradicional *go to market*.

Cada uno de los capítulos propuestos en este proyecto está sustentado en una investigación documental, en la aplicación de una encuesta a consumidores y en el desarrollo de ingeniería de un mínimo producto viable (MVP por sus siglas en inglés) para trabajos de emprendimiento e innovación.

La investigación sobre los factores internos y externos que podrían tener impacto sobre la unidad estratégica de negocio muestra un contexto favorable en el sector de venta al por menor para estas nuevas propuestas comerciales. Lo anterior, sumado al estudio de mercado realizado en el cual los clientes potenciales indicaron su aceptación o interés por este tipo de propuesta.

El proyecto está estructurado con 10 capítulos que abordan el alcance total del proyecto, en el cual se expone la evaluación de necesidad, el perfil de clientes, la propuesta tecnológica con inteligencia artificial, el *marketing* y la experiencia de consumidores.

## **1.2. Misión y visión**

### **1.2.1 Misión**

Primer desafío. Lo único constante es el cambio y ello impacta el negocio de venta al por menor (volátil, incierto, complejo, ambiguo) y la acción se enfoca en fortalecer una marca que disminuya la incertidumbre en la toma de decisiones de los compradores.

Segundo desafío. Saturación de marcas –minoristas– que hacen difícil la recordación por parte del consumidor, por lo tanto se le debe llegar con propuestas innovadoras.

Tercer desafío. Nuevas tecnologías desligan a las tiendas del lugar físico y crean nuevos canales de distribución contacto con el consumidor, por tanto los minoristas deben ofrecer una opción digital de fácil acceso y que acompaña su vida diaria.

Cuarto desafío. Los consumidores buscan marcas con las que puedan generar vínculos emocionales creando una experiencia única con sensaciones de grata recordación

### **1.2.2 Visión**

Queremos ser reconocidos entre los supermercados independientes por acompañar y empoderar a nuestras comunidades a través de un comercio digno, técnicamente moderno, con precios justos y excelente nivel de servicio, que les permita trascender en sus propósitos de vida en un ambiente diferenciado.

### **1.2.3 Propósito**

Nuestro compromiso es contribuir al bienestar y progreso de nuestros clientes, empleados y proveedores mediante un comercio innovador, confiable, responsable y de calidad.

### **1.3 Metas y objetivos**

#### **1.3.1 Metas**

- Desarrollar un canal de distribución nuevo en un mercado de oportunidad para la cadena de venta al por menor.
- Fidelizar los clientes de una generación de consumidores.
- Construir un mercado rentable y sostenible para una marca reconocida.
- Incrementar la cuota de mercado.
- Captar nuevos clientes.

#### **1.3.2 Objetivos**

- Lograr un volumen de ventas de mil quinientos millones de pesos para el primer año.
- Implementar un plan de crecimiento calculado 5% con nuevas innovaciones.

### **1.4 Mercado objetivo**

El mercado objetivo corresponde al mercado disponible de una compañía de venta al por menor valorado en lo posicionado en el mercado físico; y ahora incursiona en el mercado digital y como *market place*, con una primera etapa hacia el mercado accesible y una segunda etapa de expansión a otros mercados.

Este canal de comercialización está enfocado en hombres y mujeres de 10 a 30 años de edad principalmente, que se identifican con compras o consumo a través de medios digitales que buscan rapidez, comodidad, precio y algunos niveles de especialización en esta nueva tendencia comercial y economía.

- TAM Total mercado posible (ventas físicas actuales): \$43.200 millones año 2021
- SOM Mercado objetivo disponible y que podemos atender \$10.000 millones
- SAM Mercado objetivo accesible: \$1.200 millones para el primer año

#### **1.4.1 Definición del mercado objetivo y estimación del tamaño**

##### **Situación actual**

De acuerdo con la revista *Marketing Ecommerce* la categoría de venta al por menor en línea que más creció fue la canasta básica, que reportó un aumento del 332% en noviembre de 2020. Antes de que apareciera la pandemia, “de cada cien pesos que vendía un supermercado, cerca de tres pesos provenían de la actividad en línea, pero ahora ese monto está en casi diez pesos”, dice en su Blog (octubre, 2020) Ignacio Gómez, director estratégico de la Asociación Colombiana de Retail, especialista en *hard discount* y estrategia en *retail y marketing*.

Figura 1. Composición actual del mercado global

Home &gt; Actualidad

## • QUIEN ES QUIEN, EN LOS SUPERMERCADOS EN COLOMBIA

Mall & Retail, se ha convertido en unos de los medios especializados de la industria de centros comerciales y retailers de nuestro país.



Dentro de las investigaciones más importantes que realiza anualmente, está el Mapa del Retail en Colombia, donde se hace un pormenorizado análisis del comportamiento de las principales empresas del retail, que atienden el mercado colombiano. El estudio analizó las 300 empresas líderes en las ventas minoristas en 22 categorías: supermercados, almacenes por departamento, moda textil adultos, moda Infantil, ropa interior, ropa deportiva, calzado, marroquinería, cines, food court, barras de café, delicatessen, decoración hogar, perfumería, joyería y parques infantiles. Sin duda, el estudio se convierte en una herramienta de gran ayuda, para las empresas en sus procesos de diagnósticos estratégicos, para identificar oportunidades en el diseño de sus tácticas, para lo que resta del año y sus planes en el 2020.

### Los que más vendieron

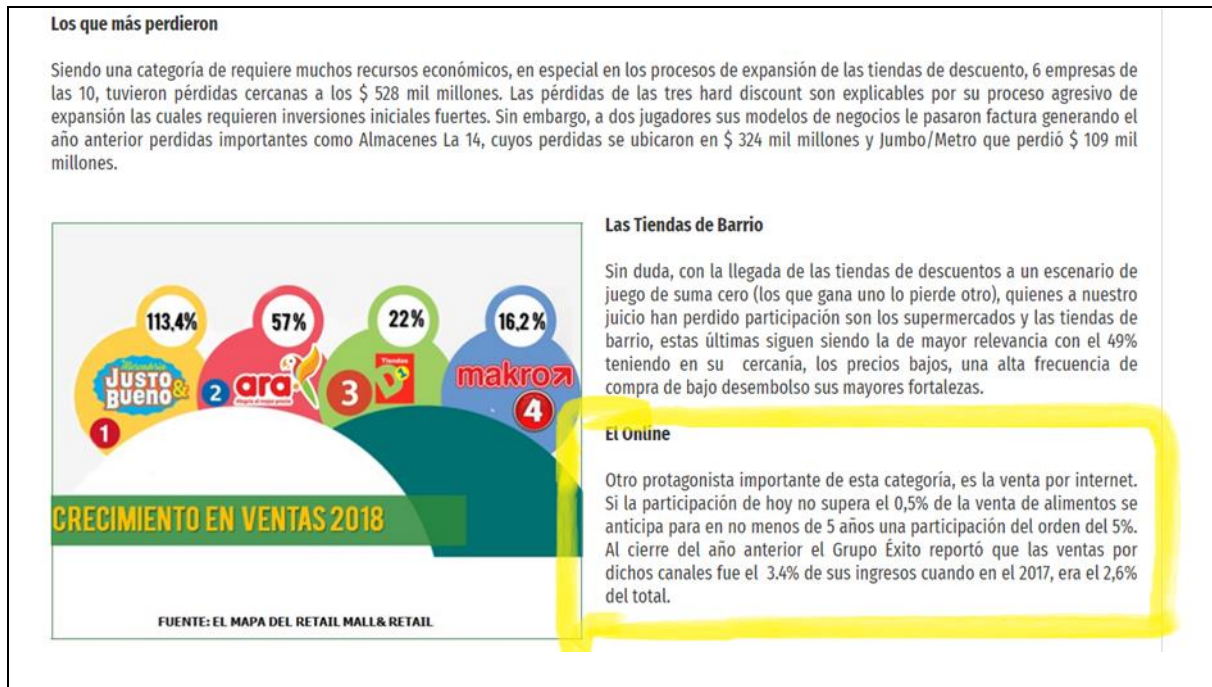
Las 10 principales empresas que participan en esta categoría, tuvieron una ventas en 2018 de \$ 38,5 billones de pesos con un crecimiento del 9,6%. El líder de la categoría es el Grupo Éxito, que con sus cuatro formatos alcanzaron los \$ 11,4 billones, le sigue Olímpica con una facturación de \$ 6,1 billones. Alkosto se ubica en el puesto tercero (\$ 5,7 billones) D1 llegó al puesto 4º, con \$ 3,8 billones sobrepasando a Jumbo/Metro que alcanzó el puesto 5º, con \$ 3,7 billones.

Un hecho significativo de esta categoría es que en el 2013, cuando D1 irrumpe en el mercado, los supermercados hacían el 80,9% de las ventas y al cierre del año anterior pesaban el 57,6%, lo que significa una pérdida de 32 puntos. Así mismo los Hard Disconunt participan en ese año con el 1,4% y alcanzaron en los 5 años un participación del 20,5%. En cuanto a los Cash & Carry (Pricesmart, Alkosto, Makro y Surtimayorista) son el 17,6%, cinco puntos más, con lo que cerraron el año.



### Los que más crecieron

Sin duda las tiendas de descuento son los grandes protagonistas del último quinquenio y sus crecimientos han sido geométricos. Tiendas Ara, alcanzaron un crecimiento promedio de 117,7%, seguido de Mercaderías Justo & Bueno y D1 con el 69,7%.



Fuente: <https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-277-noticia-1>

## Análisis

El mercado de los canales virtuales tiene un comportamiento para los participantes del mercado físico inicial que puede llegar hasta un 5% de sus ventas totales en una proyección de cinco años y creciendo.

### 1.4.2 Fortalezas y competencias básicas

Su fortaleza es la tradición de 50 años y el conocimiento del mercado de venta al por menor a través de tiendas físicas, con siete establecimientos que funcionan como centros de distribución y con las siguientes características.

Tabla 1. Caracterización de la empresa

Ventas año 2021	\$43.000 millones
Costo de ventas	80%
Número de ítems comercializados	15.000 SKU
Proveedores codificados	390
Respaldo financiero	Patrimonio \$9.500 millones
<i>Top of mind</i> , recordación marca	Mercados Delta
<i>Outsourcing</i> , logística específica	30 empleados
Equipo administrativo	20 empleados
<i>Outsourcing</i> desarrollo web	Iridian Consulting
Equipo <i>marketing</i> digital	Gestor Comercial
	Gestor Comunicaciones

Fuente: elaboración propia.

### 1.4.3 Licencias o permisos

Las licencias requeridas para la puesta en marcha del proyecto y requisitos son:

- Cámara de Comercio
- Validación del cumplimiento de registro sanitario de proveedores
- Autorización sanidad de productos de procesos propios
- Proceso contratación laboral legal y afiliación a seguridad social del personal
- Licencias de software y hardware de ejecución
- Autorizaciones transporte alimentos para flota de vehículos
- Política de tratamiento de datos
- Legalidad pagos en pasarela

Con el propósito de atender cualquier nuevo requerimiento de índole legal, se tiene un convenio con la compañía de abogados Legal Counselors quienes trabajan por desarrollo específico y demanda a cada situación requerida.

#### **1.4.4 Forma jurídica**

La estructura jurídica que se definió para la unidad estratégica de negocio es una SAS que corresponde a sociedad por acciones simplificada; es una sociedad de capital, de naturaleza comercial, conformada por una o varias personas naturales o jurídicas, que fue creada por la Ley 1258 de 2008.

## 2. Validación de la oportunidad

### 2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

En la investigación realizada se encontró que el mercado muestra una transición en el consumo de los usuarios que obliga a los oferentes y miembros de la oferta a tener un nuevo canal de ventas para no perder sus clientes y mercado.

A continuación se muestra el ejemplo de estudio realizado por el diario La República.

Los resultados en ventas fueron impulsados en gran parte por la pandemia y los días sin IVA. El país tiene una participación de 4% a nivel global en compra online.

La compañía experta en e-commerce, BlackSip, en apoyo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), reveló los datos del comportamiento que tuvo las ventas online el año pasado en Colombia.

Para empezar, se reveló que la tasa de penetración de internet en Colombia está en 75%, lo que la ubica por encima del promedio de la región; de ese porcentaje de los que tienen acceso a internet, 50% de los colombianos ya compran online.

Esto se refleja en que las ventas a través de e-commerce en Colombia crecieron 40% en 2021 y llegaron cerca de \$40 billones, según la CCCE. Según María Paula Silva, vocera de BlackSip, esto generó uno de los crecimientos más altos de los últimos seis años, incluso por encima de 2020. Si se revisa en datos per cápita, en promedio, cada colombiano realizó 5,35% compras online y gastó \$782.000 en 2021 (Alison Gutiérrez Núñez, Datos Diario La República, 17 de febrero de 2022.)

Figura 2. Comercio electrónico en Colombia 2021



Fuente: CCCE/Blacksip 2022. <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-ecommerce-en-colombia-crecieron-40-y-llegaron-a-40-billones>.

Realizando un análisis de consumidor y mercado específico se encuentra que el canal ecommerce está en constante crecimiento y el canal tradicional físico decrece en Colombia lo que muestra una gran oportunidad para el emprendimiento. Al respecto como sustento se encontraron las siguientes cifras.

Tabla 2. . Comportamiento canal de tiendas 2021

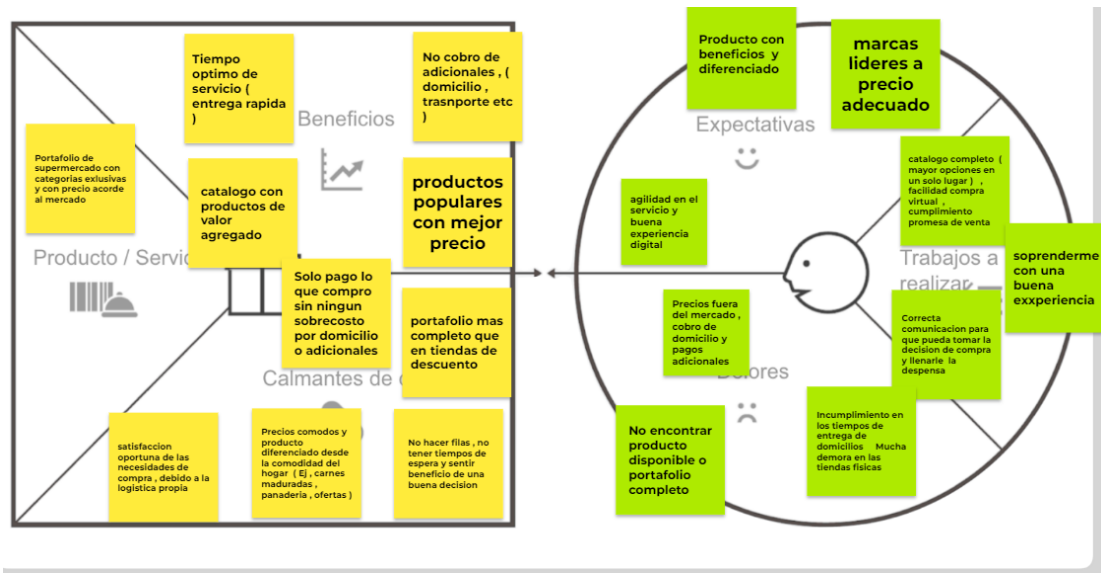
Cierre de tiendas en Colombia	11.700
Usabilidad internet	58% población
Tendencia de consumo	En línea
Población acceso a internet	28,3 millones
Uso para transacciones compra	3%
Reducción visitas tiendas físicas	-4%
Conciencia medioambiental	81%
Conciencia hábitos saludables	70%

Fuente: Revista PyM (enero, 2022) y datos Cámara de Comercio de Bogotá.

Para validar la alineación del proyecto se desarrolló una encuesta con los usuarios permanentes y el mercado accesible de la marca que permitieran validar estas tendencias.

Adicionalmente se realizó el ejercicio a través del modelo *business model canvas* con los usuarios objetivo.

Figura 3. Business model canvas



Fuente: elaboración propia.

## 2.2. Principales hallazgos o *insights*

Con el propósito de validar la oportunidad de mercado para este emprendimiento, se desarrolló la siguiente encuesta en cien usuarios del canal físico. Los resultados relevantes de la encuesta se describen a continuación.

Tabla 3. Formato de encuesta

<b>ENCUESTA</b>	<b>Tabulacion N. pers</b>
¿Realiza compras en línea?	
Si	67
No	33
Si la respuesta es positiva.	
En qué rango de edad se encuentra	
18 a 25	13
26 a 30	11
31 a 40	22
41 a 50	8
Más de 50	13
¿A través de qué dispositivo compra?	
Computador	19
Celular	26
Tablet	22
¿Qué tipo de compras realiza por este medio?	
Mercado	30
Medicamentos	8
Restaurantes	14
Ropa	9
Otros	6
i	
¿Con qué frecuencia compra a través de este medio?	
Diariamente	
Semanalmente	14
Quincenalmente	20
Mensualmente	33
¿Cuándo compra por este medio sus transacciones están en que rango?	
\$5000 a \$10000	8
\$11.000 a \$30.000	11
\$31.000 a \$50.000	16
Mas de \$51.000	32
¿Qué es lo que más le gusta de utilizar este medio?	Ahorro tiempo
¿Qué es lo que menos le gusta de utilizar este medio?	Demora entrega
Describamos una experiencia donde haya quedado muy satisfecho al usar este medio de compra	recibir un regalo
Describamos una experiencia donde haya quedado muy insatisfecho al usar este medio de compra	incumplimiento
¿Cuándo realiza compras de mercado qué es lo que más y lo que menos le gusta de utilizar plataformas virtuales?	Ofertas
¿Qué productos de mercado busca en sus compras en línea?	Licores
<b>SEGUNDA FORMATO DE ENTREVISTA</b>	
¿Realiza compras en línea?	
Si	
No	33
Si la respuesta es negativa.	
En qué rango de edad se encuentra	
18 a 25	
26 a 30	5
31 a 40	8
41 a 50	8
Más de 50	12
¿Cómo realiza sus compras de mercado?	
Domicilios por teléfono	5
Visita al punto de venta	28
Otra persona hace la compra por usted	no
Otro ¿Cuál?	
¿Cuál es la principal razón por la que no utiliza plataformas digitales para sus compras?	no me gusta
¿Qué situación lo harían definitivamente usar este tipo de plataformas?	ofertas

Fuente: elaboración propia.

## **Análisis**

Los datos se recopilaron a través de contacto directo a cien usuarios de las tiendas físicas en noviembre del 2021, por medio del diligenciamiento de encuesta con entrevista directa.

La encuesta permitió identificar y validar la tendencia del mercado hacia la preferencia de las compras a través de canales virtuales y adicionalmente los usuarios de esta marca y producto ven como un mejoramiento de la oferta acceder a este medio. La encuesta también permitió encontrar datos relevantes como promedio de compra (superior a \$50.000) que es mayor que en tienda física y dar énfasis a categorías como licores.

La tendencia del mercado está alineada con el comportamiento del consumidor usuario de esta marca de supermercado físico y su deseo de tener una nueva alternativa o canal de compra; por tanto se encuentra que hay oportunidad para el proyecto de emprendimiento.

### **2.3. Perfil básico de los *early adopters***

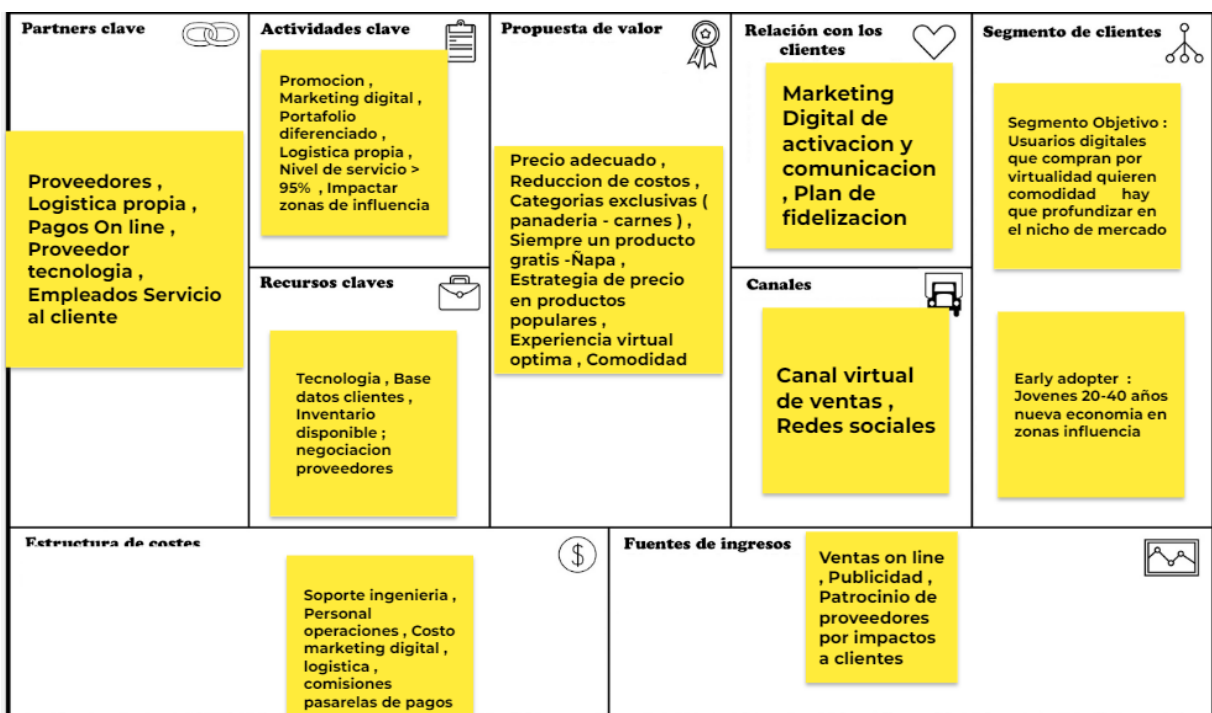
Ayudado en el estudio de campo realizado en las encuestas y validando el tipo de clientes de la marca y sus preferencias, se encontró como conclusión para el canal de ventas supermercado en línea del emprendimiento que aplica el concepto de la Cámara de Comercio Electrónico en Bogotá y sus clientes vinculados.

Respecto al canal de ventas el eCommerce está entrando en una etapa de madurez en la que solo sobrevivirán aquellas marcas que sean capaces de adaptar la experiencia de compra a sus usuarios tanto en el mundo online como con la digitalización del físico,

porque los clientes quieren lo mejor de ambos (<https://www.ccce.org.co/>, febrero, 2022).

El propósito del emprendimiento está validado con el *value proposition canvas* en los usuarios interesados en estas necesidades de compra y usuarios de la marca.

Figura 4. Value proposition canvas



Fuente: elaboración propia.

Con la construcción del *value proposition canvas* se encontró que el emprendimiento tiene la oportunidad de generar valor a sus usuarios y adicionalmente estaría en línea con la evolución de los canales comerciales de la nueva economía digital, lo cual también es validado con las fuentes de tendencias actuales del comercio minorista.

El futuro del comercio minorista está en las tecnologías autónomas digitales y en la creación de la mejor experiencia de usuario fuera de línea. Solo les esperan beneficios si los minoristas siguen este camino, porque pueden reducir los gastos, tener una mejor comprensión de sus visitantes y crear una experiencia interactiva y agradable para ellos (<https://footprintsforretail.com/article/early-adopter-in-retail-innovation-how-to-survive-in-the-digital-retail-era/>).

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

En este capítulo se trata de dar cuenta de todo lo relativo a la validación en el mercado del mínimo producto viable (MVP).

#### **3.1. Aspectos básicos de la validación en el mercado del mínimo producto viable**

Para este propósito se desarrolló un primer modelo de maqueta de portal transaccional web (supermercado en línea) con 12 categorías de productos y 2000 sku (*stock keeping unit*), que salió al aire en enero de 2022.

Este inicio se implementó con un proceso de marketing digital orgánico y publicidad pagada soportado en una inversión inicial de \$4.000.000 por mes, para un periodo de tres meses negociado con proveedores que a través de patrocinios promocionan sus marcas.

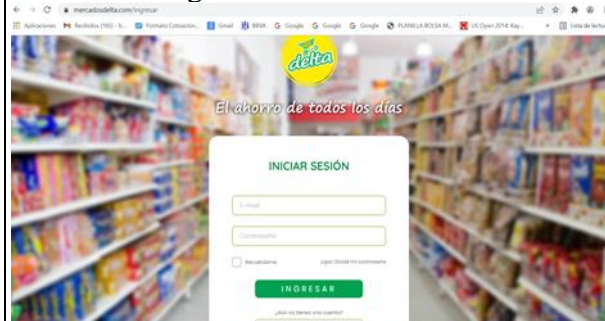
El objetivo es impactar y encontrar la respuesta de los consumidores de la marca hacia el canal virtual de ventas en línea; adicionalmente encontrar la tasa de conversión (activación) del mercado disponible hacia compradores en la plataforma web. Para esta validación se encontraron los datos relevantes que se muestran en la siguiente figura.

Figura 5. Datos relevantes encontrados en el comportamiento de la página web

### Mes de prueba 1106 número de visitas



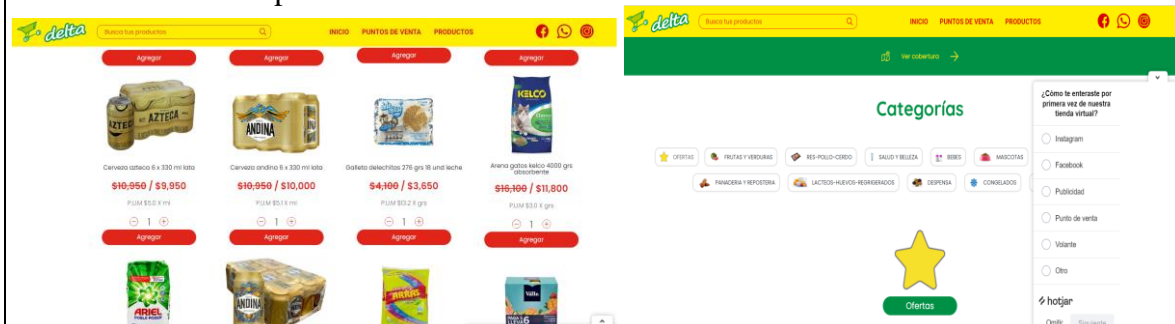
### Número de registros 190 usuarios



### Número de visitas 700 con revisión de catalogo



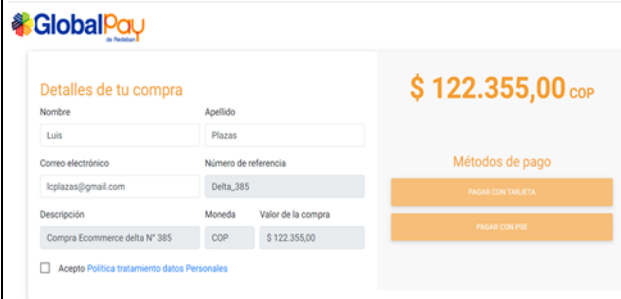
### Funcionabilidad del portal comercial



### Cargue carro de compras



### Verificación pasarela de pagos



### Modelo de anuncios con publicidad orgánica y pagada



### Redes sociales



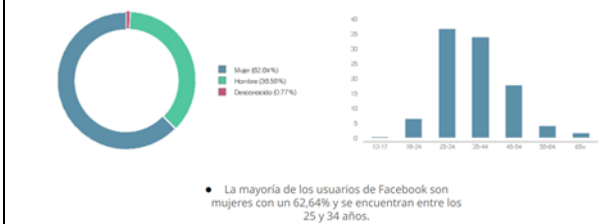
### Redes sociales



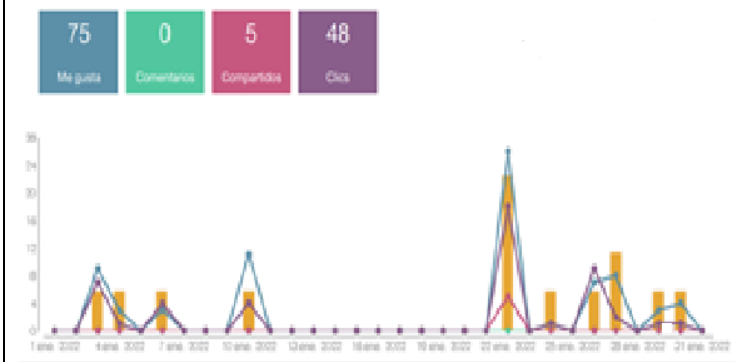
## Edición y experiencia del usuario Facebook



## Tipo de consumidor







## Interacciones y clics



## Anuncios y resultados

Anuncio	Resultados	Alcance	Impresiones	Coste por resultado
Imagen 2	91 Clics en el enlace	8362	12 636	115 \$ Por clic en el enlace
Imagen 4	528 Clics en el enlace	14 618	23 671	159 \$ Por clic en el enlace
Imagen 4	627 Clics en el enlace	15 765	23 079	150 \$ Por clic en el enlace
Imagen 1	113 Clics en el enlace	11 698	20 161	187 \$ Por clic en el enlace
Imagen 2	78 Clics en el enlace	9118	13 582	161 \$ Por clic en el enlace
Imagen 2	81 Clics en el enlace	7889	13 217	117 \$ Por clic en el enlace
<b>Resultados de 12 anuncios</b>	<b>2501</b> Clics en el enlace	<b>79 164</b> Personas	<b>229 014</b> Total	<b>160 \$</b> Por clic en el enlace

## Flujo de comportamiento

Anuncio	Resultados	Alcance	Impresiones	Coste por resultado
 Imagen 2	91 Clics en el enlace	8362	12 636	115 \$ Por clic en el enlace
 Imagen 4	528 Clics en el enlace	14 618	23 671	159 \$ Por clic en el enlace
 Imagen 4	627 Clics en el enlace	15 765	23 079	150 \$ Por clic en el enlace
 Imagen 1	113 Clics en el enlace	11 698	20 161	187 \$ Por clic en el enlace
 Imagen 2	78 Clics en el enlace	9118	13 582	161 \$ Por clic en el enlace
 Imagen 2	81 Clics en el enlace	7889	13 217	117 \$ Por clic en el enlace
<b>Resultados de 12 anuncios</b>	<b>2501</b> Clics en el enlace	<b>79 164</b> Personas	<b>229 014</b> Total	<b>160 \$</b> Por clic en el enlace

Adicionales para incrementar el mejoramiento del desempeño:

### Campaña de WhatsApp

Teniendo como base de datos los usuarios inscritos como clientes frecuentes, se comenzó a enviar mensajes que incluyen un descuento por el registro y primera compra.

### Campaña de *Mailyng*

En acuerdo y alianza con los proveedores como estrategia de recordación de marcas y penetración de promocionales puntuales como impulsor de ventas del canal

**Mailing** Base de datos: 18.500 personas

**Exclusivo:**  
Objetivo: Lanzamiento de campaña y posicionamiento de marca dentro de nuestra base de consumidores. Exclusivo de la marca y su imagen.  
Frecuencia: Único envío.

**Semanal:**  
Objetivo: Destacar productos con descuentos, promociones y/o ofertas. Comunicar novedades dentro de la plataforma.  
Frecuencia: Esporádicamente.



Mail exclusivo



Mail semanal





Fuente: elaboración propia (a partir de [www.mercadosdelta.com](http://www.mercadosdelta.com)).

## Análisis

Con el desarrollo de este primer modelo maqueta en periodo de prueba se realizaron hallazgos importantes que aportan al desarrollo del producto supermercado en línea. Para un

primer mes de inicio se tuvieron 1106 visitas que correspondería a un aproximado de 5% del total de la base de datos de clientes frecuentes.

De estas 1106 visitas se registraron e hicieron compras 190 usuarios, que sería un 17%, lo que constituye una tasa de conversión en compras importante para el cumplimiento de la viabilidad financiera del proyecto. En los meses siguientes se presentó una curva de crecimiento en registros a una tasa de 20 a 30 clientes mensual, y de los clientes registrados un 10% de ellos tienen recompra, que a pesar de ser un indicador bajo que se debe mejorar, hacen parte del porcentaje de clientes que comienzan a tener permanencia en el portal.

Respecto a la funcionabilidad se encontraron novedades en la operación en dispositivos Apple que se desconfiguraban con el contenido, lo cual se resolvió con el área de soporte técnico. Entre los problemas de operación los computadores con buscador Firefox generaban bloqueo de la plataforma lo cual también lo resolvió el área técnica. Para los casos de Google Chrome la funcionabilidad tenía un óptimo desempeño. Estos procesos de ajuste técnico tomaron alrededor de 60 días en resolverse.

En cuanto a la pasarela de pagos fue necesario realizar todo un proceso de trazabilidad de la aplicación de los pagos para las franquicias Diners y American Express debido a que no eran cargadas en la cuenta beneficiaria. Posteriormente se encontró que el operador Redeban tenía un error en las indicaciones y protocolos de sistemas, lo cual permitió solucionar la novedad. Los demás medios de pago funcionaron adecuadamente. Este proceso de ajuste tomó 75 días.

Dentro de las sugerencias de clientes en el área de soporte al cliente fue repetitivo la posibilidad de ingresar nuevos medios de pago como Nequi, Daviplata, pago en efectivo, o a través de red tercerizada como pagatodo o effecty. Estas consideraciones se tienen en cuenta para realizar convenios que puedan incluir estos medios de pago.

Como aprendizaje importante, el hallazgo más valioso es el proceso de marketing digital el cual es el gran motor de activación de la demanda, ya que los usuarios responden positivamente a las comunicaciones de Facebook e Instagram con visitas a la página. Este es un valor importante en el número de personas definido como el alcance del marketing digital; muchos de ellos ven el anuncio (impresiones) más de una vez, lo que refleja el interés por la oferta de productos de la marca. En esta actividad se encontró como costo de clic por alcance un valor promedio de \$170, lo cual es insumo para tomar decisiones posteriores en la construcción de planes promocionales.

Los avisos (Facebook, Instagram) y promociones de los fabricantes tienen el impacto de generar activación de la compra e interés de los usuarios; sin embargo, se encontró que hay usuarios que solo están a la espera de comprar volumen de ofertas como única opción de compra. Esto se debe controlar para garantizar la estabilidad del proyecto, dado que afectaría la rentabilidad si no hay mezcla de producto y compra de portafolio global. Adicionalmente se recibieron otras propuestas de proveedores interesados en vincularse con el Supermercado en línea con *marketing* digital, dados los impactos en los clientes, que es un motivador importante.

Uno de los factores más importantes en los hallazgos en etapa de prueba es que la compra promedio (*drop size*) se encuentra en un monto de \$90.000 en el canal virtual, lo cual es muy positivo para el proyecto ya que mejora drásticamente el margen de contribución; y comparado con el valor de compra promedio (*drop size*) en tienda física (\$21.000) hacen que el proyecto de emprendimiento sea viable y tenga mayor atractivo en términos financieros.

En cuanto a los temas de operación logística, *picking* y despacho de pedidos, se realizó la validación del cubrimiento de zonas de influencia, preparación de pedidos y transporte sin dificultades. Se solicitó un desarrollo adicional a soporte técnico de la plataforma web para

integrar el proceso de facturación al sistema ERP de manera automática, lo cual agiliza los tiempos de respuesta. Adicionalmente, se encontró que la operación logística puede ser escalable en personal en la medida que se presenta mayor cantidad en número de pedidos.

Realizadas estas validaciones y con el atractivo de mercado disponible, se decidió continuar con el proceso de desarrollo web para hacer la plataforma más amigable y que logre mejorar la permanencia del usuario, ampliar la oferta comercial con mayor catálogo e incrementar la divulgación con marketing digital para poder dar una cobertura a más usuarios, y de esta manera mayor número de conversiones que se traducen en mejoramiento de ventas.

Adicionalmente apoyado en dinámicas promocionales, actividades comerciales, descuentos para el punto de venta (POS por sus siglas en inglés), rebajas semanales o de temporada que los fabricantes ofrecen en busca de oportunidades con los potenciales compradores impactados que al ser divulgados en Facebook e Instagram soportan la mejora en la transaccionalidad en el portal web. Esta acción se ve impactada con las ventas y la mejora de la viabilidad financiera del proyecto de emprendimiento.

## 4. Producto o servicio

### 4.1. Especificaciones técnicas del producto

- Nombre: Delta On line



- Captura de página y redes



- url: [www.mercadosdelta.com](http://www.mercadosdelta.com)
- Eslogan: El ahorro de todos los días

#### 4.1.1 Detalle técnico

Tienda virtual diseño y desarrollo en HTML5, CSS3 PHP, JavaScript, Bootstrap, tecnología web 3.0, Sistema Responsive (multiplataforma 90%), con la tecnología de WordPress. Diseño según la imagen corporativa propuesta de estructuración de las secciones,

sistema de administración de contenido y publicación de la información de la página web, formulario de contáctenos, enlace para redes sociales, WP, faviconos, complementos (*plugins*) de optimización, seguridad. Publicación máximo de diez mil productos, condiciones especiales (flete sí/no aplica, política de privacidad, términos y condiciones, devoluciones, etc.). Configuración de la pasarela de pago por múltiples medios, al sistema de recaudo de la tienda. Diseño de 1 a 3 banners promocionales. *Plugin* de seguridad de WordPress.

#### **4.2. Características del producto**

La tienda virtual Supermercado en línea Delta está soportada en las ventajas competitivas que se muestran en la tabla.

Tabla 4. Ventajas competitivas

<b>Ventaja</b>	<b>Característica</b>	<b>Beneficio</b>
Portafolio más amplio y disponibilidad	Permanente actualización y se anexan más referencias	Mayores posibilidades para el usuario
Productos de referencia con precio bajo	Siempre 50 productos precio más bajo del promedio mercado	Percepción bajo costo
Categorías exclusivas (carnes maduradas, panadería sin conservantes)	Diferenciación como producto mejor estándar	Valor agregado frente a competidores
Logística propia para mejor capacidad de respuesta	Nunca se cobra servicio domicilio ni adicionales	Tiempo entrega corto y oportuno / Menor costo
El usuario siempre recibe un adicional (ñapa)	Por política el pedido lleva un premio para el cliente	Satisfacción por un beneficio inesperado

Fuente: elaboración propia.

### 4.3. Beneficios del producto

En el canal virtual de ventas de Delta, se encuentran los siguientes beneficios.

Tabla 5. Beneficios del producto

<b>Beneficio</b>	<b>Percepción del cliente</b>
Ofertas y promociones exclusivas para compra virtual	Atracción por el canal
Productos con costo bajo	Ahorro
Portafolio amplio con disponibilidad de inventario	Proveedor confiable
Fácil navegación plataforma	Agilidad, comodidad
Todas las formas de pago	Facilidad
Alta capacidad de respuesta operativa y logística	Recibe en menor tiempo, comodidad
Recibir siempre un adicional (bonificación, descuento, ñapa)	Satisfacción, agradecimiento

Fuente: elaboración propia.

#### **4.4. Servicio posventa**

Se puso a disposición una línea de servicio al cliente que permita dar respuesta a las PQR y consultas que se puedan generar dentro de la prestación del servicio. Este responsable se encargará de dar respuesta al usuario del estado de su solicitud y coordinar cualquier novedad o seguimiento del proceso para la satisfacción en la experiencia. La línea de servicio habilitada es WhatsApp 3214009615 .

El beneficio de la línea de servicio está en crear una relación con los usuarios y, adicionalmente, a través del servicio y la respuesta oportuna fortalecer la fidelidad en los clientes. De esta forma se busca continuar en la mejora de los procesos de recompra.

Tabla 6. Principales consultas en la línea de servicio y área encargada de gestionar la solicitud

<b>Requerimiento</b>	<b>Área de soporte</b>
Presencia, cubrimiento en otras localizaciones	Ventas
Seguimiento o tiempo de entrega del pedido	Logística
Producto no encontrado en el catálogo	Compras
Desea atención telefónica y no página web	Ventas
Cambio de un producto porque no es lo que desea	Ventas
Requiere atención en horario adicional, nocturno	Ventas

Fuente: elaboración propia.

El propósito de esta posición dentro de la organización es mantener la comunicación abierta y sincera con el usuario; coordinar con el área responsable la respuesta y/o solución para darle la información correcta que permita mantener una relación comercial con respaldo de una marca confiable.

## **5. Plan de mercadeo**

### **5.1. Entorno económico del emprendimiento**

El desarrollo de los canales virtuales actualmente hace un entorno favorable para este emprendimiento que cuenta con la ventaja de desarrollar un nuevo canal de ventas para un nicho de mercado específico ya medido y con nuevas preferencias de consumo en una población de consumidores con nuevas preferencias.

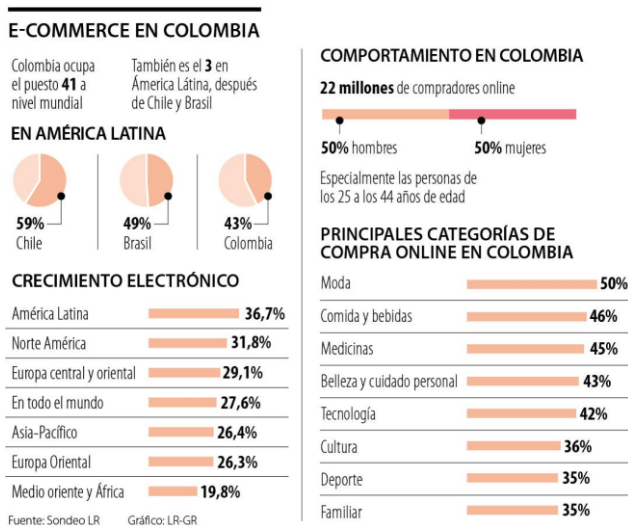
Datos de referencia relevantes: esto se refleja en que las ventas a través de comercio electrónico en Colombia crecieron 40% en 2021 y llegaron a cerca de cuarenta billones de pesos, según datos de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (febrero, 2021). Según María Paula Silva, vocera de BlackSip, esto generó uno de los crecimientos más altos de los últimos seis años, incluso por encima de 2020, según se leyó en la página [marketing4ecommerce.co](https://marketing4ecommerce.co) en febrero, 2021 (<https://marketing4ecommerce.co/el-comercio-electronico-en-colombia-crece-mas-del-40%>).

Figura 6. Tendencias del comercio electrónico



Fuente: <https://branch.com.co/marketing-digital/el-crecimiento-del-e-commerce-en-colombia-analisis-2020>

Figura 7. Comercio electrónico en Colombia



Fuente: Natalia Gaviria (29 octubre, 2021) <https://www.larepublica.co/consumo/al-menos-cuatro-de-cada-10-colombianos-realizaron-compras-en-linea-durante-el-2020-3254525>

Figura 8. Compra de productos de consumo masivo en comercio electrónico

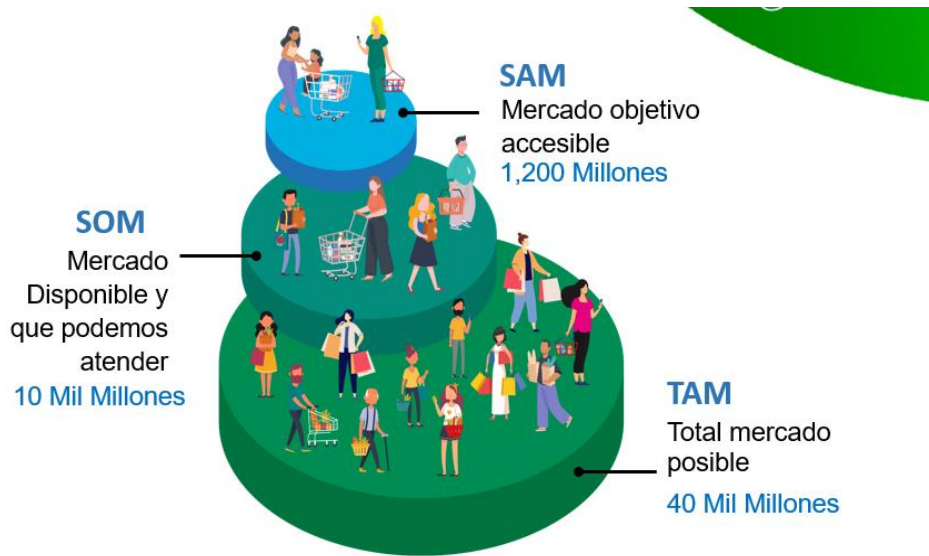


Fuente: Kantar Worldpanel (KWP), (abril, 2018)

<https://igomez.blogspot.com/2018/04/solo-01-de-ventas-en-el-comercio-es-por.html>

Dado que la marca ya tiene un desempeño y posicionamiento en el mercado, se espera a través de esta estrategia generar una tasa de conversión de los canales de venta físicos al canal de venta virtual que es la tendencia de los nuevos consumidores, que adicionalmente están buscando esas opciones en otros competidores.

Figura 9. Composición del mercado



Fuente: elaboración propia.

Actualmente la marca tiene un mercado real ejecutado en ventas físicas de cuarenta mil millones de pesos, y la tasa de conversión a canales virtuales en promedio está hasta en un 5%, lo que podría arrojar un mercado objetivo en primera etapa así:

- SAM: Mercado objetivo accesible.
- Escenario pesimista: \$mil doscientos millones de pesos el primer año.
- Escenario optimista: dos mil millones de pesos.

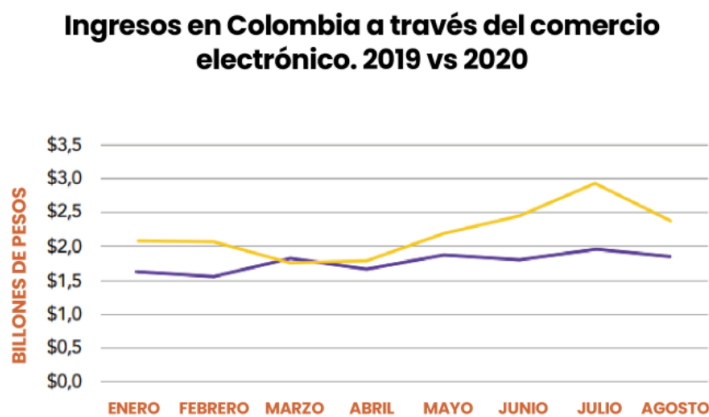
Teniendo en cuenta, además, que hay una capacidad de mercado disponible que podemos atender (respuesta SOM) a través del supermercado en línea de \$10.000 millones.

El emprendimiento tendrá como presupuesto de ventas esta cifra que está en línea con la evaluación financiera que soporta su viabilidad.

### 5.1.1 Macroentorno

En la siguiente tabla se muestra el comportamiento del mercado, el cual favorece el desarrollo de nuevos canales de venta enfocados en las necesidades de consumidores de una generación que se acerca más al desarrollo de la nueva economía digital, lo cual favorece el emprendimiento

Figura 10. Ingresos en Colombia a través del comercio electrónico, 2019 versus 2020



Fuente: <https://branch.com.co/marketing-digital/el-crecimiento-del-e-commerce-en-colombia-analisis-2020/>

### 5.2. Tipo de clientes del producto

Después de la validación del mercado y las estadísticas generadas en el MVP se encontró el siguiente perfil de clientes.

Tabla 7. Perfil demográfico

		Familia
Sociodemográficos	Genero	M - F
	Edad	20-40
	Ingreso	2 smlv
Conducta online		Alta
Relación con el producto o servicio		Alta
Solución <u>pain</u> / necesidad , motivo , preocupación /		Practicidad
Conocer el driver : Motivación		Confianza

Fuente: Encuesta de usuarios, febrero de 2022 y estadísticas de comportamiento redes sociales.

Así mismo encontramos que la metodología dentro de los procesos de compra virtual se comporta conforme a la teoría; y es importante este ciclo para un adecuado proceso: planear – hacer – verificar – actuar (ajustes), que favorece mejoras permanentes al modelo.

### 5.2.1 Sustento teórico

Los usuarios se mueven bajo diferentes procesos.

Figura 11. Proceso de compras en portales virtuales



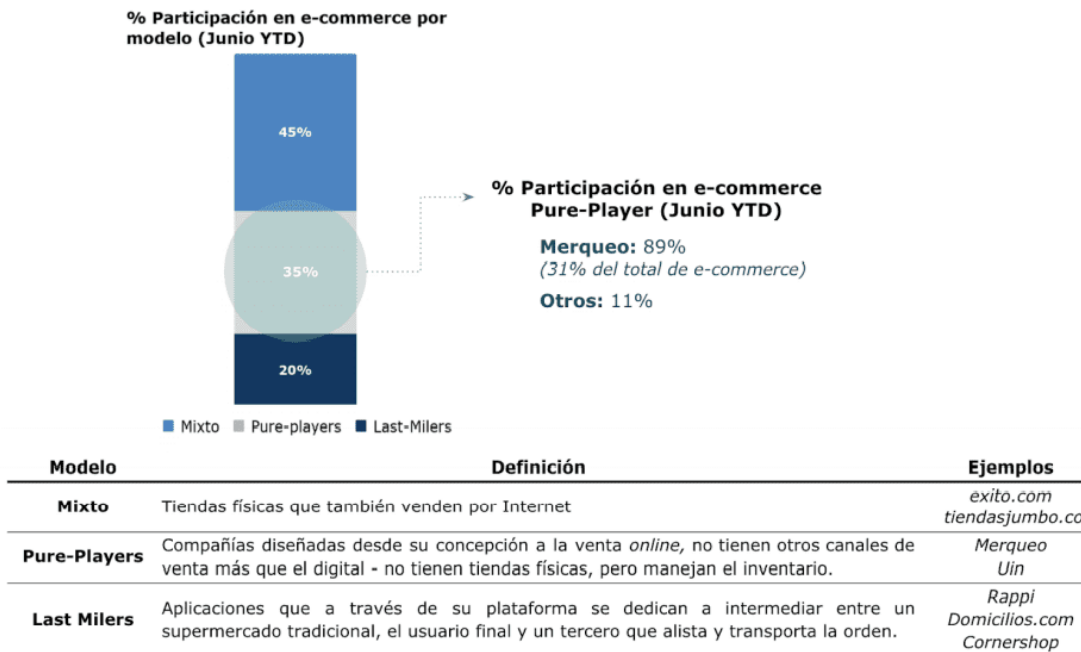
**Nota:** Tomado de Sonia Suárez, RISTI (Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información), 2020

Fuente: Sonia Suárez (RISTI, 2020).

### 5.3. Competencia

El mercado del venta al por menor en Colombia se debe analizar desde el perfil del comercio hasta el tipo de mercado al que está llegando. Para efectos del estudio observamos los hechos principales en el canal de supermercados y su comportamiento en el canal virtual.

Figura 12. Composición de la oferta del mercado virtual en Colombia



Fuente: Revista Forbes / <https://forbes.co/2020/10/08/negocios/la-sorpresa-del-ano-merqueo-lidera-las-ventas-en-linea-en-consumo-masivo/>

Tabla 8. Perfil de los principales comercios virtuales

<b>Razón social del comercio</b>	<b>Caracterización</b>	<b>Tipo Logística</b>	<b>Costo</b>
Alkosto	Canal institucional, especialización electrodomésticos	Tercerizado	Cobra adicional
Dafiti	Hogar	Tercerizado	Cobra adicional
Ebani	Hogar	Tercerizado	Cobra adicional
Éxito	Total oferta en todas las categorías	Tercerizado	Cobra adicional
Falabella	Especialización ropa y electrodomésticos	Tercerizado	Cobra adicional
Home Center	Elementos hogar y ferretería	Tercerizado	Cobra adicional
Ktronix	Electrodomésticos y hogar	Tercerizado	Cobra adicional
Linio	Ropa y accesorios	Tercerizado	Cobra adicional
Mercado Libre	Multioferta, no consumo	Tercerizado	Cobra adicional
Olímpica	Total oferta en todas las categorías	Propia	Cobra adicional
Super Inter	Total oferta en todas las categorías	Propia	Cobra adicional
Surtimax	Total oferta en todas las categorías	Tercerizado	Cobra adicional
Tiendas D1	Tienda de descuento	Tercerizado	Cobra adicional
Tiendas Jumbo	Multioferta, buena imagen	Tercerizado	Cobra adicional
Merqueo	Especializado promocional, muy buena oferta	Propia	Cobra adicional

Fuente: Dalí Vélez (28 de febrero de 2022). <https://marketing4ecommerce.co/top-ecommerce-retail/>

### **Análisis**

En este escenario, las marcas con posicionamiento en los consumidores tienen oportunidad de crecer en sus nichos de mercado, dado que estos nuevos consumidores

demandan canales virtuales alternativos que les faciliten tener la relación que han tenido con sus marcas tradicionales.








El comportamiento y las preferencias de compra de los consumidores van cambiando a medida que surgen nuevas tendencias en el mercado; además ofrecen ventajas competitivas a las empresas que lo implementan que les permiten sobrevivir a mercados cada vez más exigentes.

Este es un factor crítico de éxito para este oferente en el canal de venta al por menor, dado que participar en los canales virtuales le permite una unidad de negocio que le aporta a su crecimiento y sostenibilidad en la nueva economía y acceder a la generación de consumidores que a través de la innovación cumplen sus necesidades de consumo. Esto hace un ambiente adecuado para el emprendimiento.

#### **5.4. Análisis competitivo**

Se desarrolló un proceso de análisis competitivo relacionando la empresa con oferentes del entorno; el cual permite identificar fortalezas y debilidades, así como algunas oportunidades y amenazas. Para este propósito se entrevistaron diez usuarios que compartieron, a través de compras en las demás plataformas, sus experiencias de compra en cada una de ellas.

Tabla 9. Matriz de análisis competitivo

							
DISPON PRODUCTO	8	7	8	6	5	5	4
SURTIDO-VARIEDAD	8	6	8	6	3	6	6
PRECIO	7	7	6	7	8	6	7
TIEMPO ENTREGA	7	8	4	5	5	6	7
EXPERIENCIA WEB	8	7	6	5	5	6	7
Escala 1-10							
Encuesta usuarios							

Fuente: (Porter, 2015).

## Análisis

A partir del desarrollo de esta encuesta directa –panel de usuarios– con los diez usuarios de compra real, se logró identificar el comportamiento de las variables más relevantes en este tipo de comercios. Encontramos que la marca supermercado en línea Delta obtiene un mayor puntaje en aspectos que lo vuelven un participante importante en términos competitivos y con capacidad de responder adecuadamente a sus usuarios.

Dentro de este análisis también es importante detallar de acuerdo con el formato cuáles de estos comercios son competencia directa (Ara, Éxito, Surtimax, Merqueo, Jokr) y cuáles son competencia indirecta (D1, J&B, tiendas de barrio). Sin embargo es de considerar que también los usuarios se han convertido a multiformato y compran en diferentes opciones acorde a su preferencia diaria

En la matriz de perfil competitivo encontramos que estos factores destacados deben seguir en plan de mejora para poder desarrollar y posicionar el perfil competitivo de cara al mercado y los consumidores. Además estas variables hacen parte de la estrategia que apoya la gestión del canal.

## 5.5. Planeación estratégica

La fuente utilizada para la construcción de la siguiente matriz para la planeación estratégica y definición de perspectivas del 2022 es un grupo interdisciplinario –grupo primario– de proveedores, empleados y área de gestión.

Figura 13. Modelo de matriz DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Buena negociacion con proveedores		Cubrimiento	
Logistica Propia		Capacidad financiera	
Nivel de ofertacion		Baja inversion publicidad	
Portafolio		Falta portafolio exclusivo otros canales	
Marcas exclusivas		Baja red de sedes	
categorias exclusivas			
Recordacion de marca			
Conocimiento del mercado			
Recurso humano compretido y capacitado			
Precios economicos y accesibles			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Crecimiento consumo on line		Quemar capital por competidores	
Sectores en desarrollo poblacional- mayor mercado		Ingreso nuevos oferentes	
Expansion de la operación		Mercado sobreofertado	
Promocionar canal digital		Controversias con clientes	
		mala experiencia web	

Fuente: elaboración propia.

### Análisis

La construcción de la matriz Dofa permitió visualizar las herramientas con las que cuenta la empresa para la construcción del nuevo canal que está desarrollando, y las cuales deben integrarse con las oportunidades de un mercado en crecimiento como lo es la virtualidad.

El objetivo es fortalecer los valores a través de los medios digitales que han hecho el reconocimiento de la marca Delta a través del supermercado en línea, así: el ahorro de todos los días, y el bienestar para el usuario (comodidad, facilidad).

A partir de estas variables se construye la estrategia de implementación que tiene sus fundamentos así:

- Apoyo de recurso humano capacitado en todas las áreas que irradian la cultura de servicio de la marca (se cuenta con el apoyo de la estrategia de recurso humano en alianza con el proveedor de gestión People Growth).
- Inversión continua en tecnología para acceder a procesos y tiempos más ágiles en pedido, alistamiento y entrega.
- Portafolio profundo en marcas y énfasis en categorías exclusivas.
- El usuario satisfecho en canal virtual también comprará o visitará más la tienda física haciendo una mayor transaccionalidad en su vigencia. Por esto es importante una buena experiencia en ambos canales.
- Alistadores (*picking*) exclusivos para la tienda en línea que hacen el proceso más ágil.
- Ampliación de la cobertura a otras zonas (tienda oculta con portafolio de los productos más vendidos).
- Énfasis en los promocionales y comunicación de las marcas a través del *marketing* digital para invitar a los usuarios a la compra, y así incrementar el número de impactos.
- Inicio de la implementación del software de inteligencia artificial que a través de los históricos de compra hace recordatorios a los clientes en momentos específicos o campañas promocionales.

### **5.5.1 Objetivos claves del plan estratégico**

- Objective key results (OKR) Supermercado en línea Delta
- Aumentar cada mes en 20% el número de clientes registrados
- Ingresos mínimos mensuales de \$100 millones en el canal virtual
- Superar la expectativa logística del cliente (entrega menor de 2 horas)
- Aumentar el promedio de factura por cliente a \$100.000
- Lograr ciclo de compra dos veces por mes

## **5.6. Estrategia de mercado**

### **5.6.1. Estrategia de precio**

#### **Aplicación estrategia diferencial de precio**

La estrategia diferencial permite llegar a distintos tipos de consumidores, es decir, son funcionales en mercados heterogéneos. El propósito es atraer consumidores; y se necesitan distintos precios para cada presentación o marca, de tal forma que los descuentos coincidan directamente con el margen y los beneficios.

Entre las alternativas que existen, los precios pueden tener descuentos u ofrecerse por categorías o producto paquete.

También se utilizarán los precios anzuelo, que consisten básicamente en lanzar un producto a un precio bajo, mientras que sus competidores tienen un precio más alto.

## Características de estrategia diferencial

Tiene como principio ajustar los precios en función de las características de los usuarios.

Busca ofrecer a los consumidores la mejor opción de precio en el mercado para productos específicos en coordinación con los proveedores. Esta mecánica funciona a través de descuentos para el punto de venta (POS), definidos con las marcas de acuerdo con sus preferencias de venta.

### Ejemplo 1

Precio regular en lista: valor de referencia.

Descuento 10%: lácteos Alpina en fin de semana.

Esta comunicación se hará a través de los medios digitales con piezas publicitarias que incentiven la compra de la categoría. El descuento se aplica al momento de la compra del usuario en toda la línea en la plataforma en línea. Este es un atractivo para el cliente y una motivación para generar compras de todo el portafolio.

### Ejemplo 2

Detergente Ariel 3000 g:	\$ 19.950	Producto líder del mercado
Detergente marca propia 3000 g:	\$12.000	Diferencial
Detergente Lavomatic 3000 g:	\$18.000	Diferencial

Uno de los relevantes de ingreso y conocimiento de una plataforma canal virtual en línea son las ofertas de precio. En la medida que es más intensa la estrategia de *marketing* digital, con más impactos de Instagram y Facebook, obtendrá mayores usuarios. De esta manera los planes promocionales de precio con varias líneas, marcas y categorías de producto harán más atractiva la oferta comercial.

Por esta razón, se definió invertir permanentemente en promociones con el apoyo económico de los proveedores, el cual crecerá en línea con el mejoramiento de las ventas.

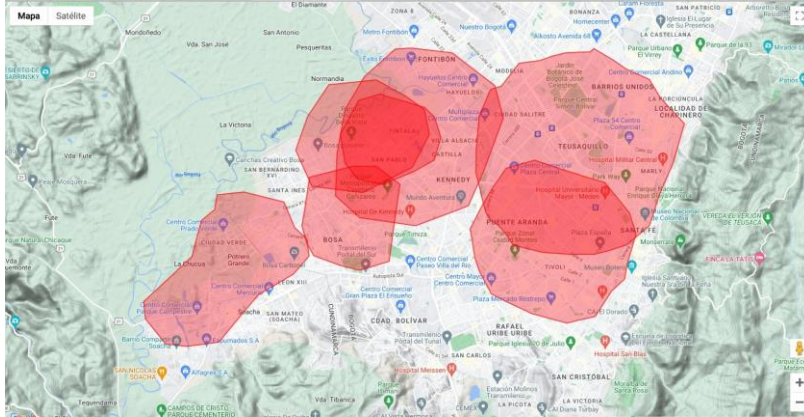
Se estructuró dentro del modelo financiero del emprendimiento un valor de 2% en inversión en publicidad como impulso de la plataforma; sin embargo este valor puede ser mayor dadas las recuperaciones y patrocinio de los fabricantes.

### **5.6.2. Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución está definida para hacer cubrimiento en zonas definidas en la primera etapa como alcance georreferenciado. De este modo se garantiza que el equipo logístico pueda atender los requerimientos en un adecuado tiempo, y sobre estas zonas se está desarrollando el cubrimiento de la dinámica de marketing digital.

En la primera etapa se inicia con siete centros de distribución ya definidos y hacen parte del mercado que está en proceso de transformación: Quinta Paredes, Puente Aranda, Tintal, Tierra Buena, Primavera, Class Roma, Soacha.

Figura 14. Mapa de cubrimiento logístico



Fuente: <https://www.mercadosdelta.com/mapa>

- **Equipamiento y elementos técnicos**

Cada centro de distribución logística (CEDIS) actual vigente cuenta con la siguiente infraestructura para la adecuada capacidad de respuesta: vehículo tipo panel de reparto, moto equipada con caja para domicilios, cuatro auxiliares preparadores de pedido, un coordinador, un terminal de computador con impresora y acceso directo a sistema ERP Siesa, canal dedicado de internet.

Para la segunda etapa se plantea replicar los centros de distribución logística (CEDIS) con áreas de 100 m<sup>2</sup>, para un alcance de 5 a 10 km a la redonda de cubrimiento con el mismo equipamiento y la infraestructura de almacenamiento y distribución.

Se evaluarán las localidades en Bogotá que tendrían mayor demanda de la marca en su proceso, con densidad poblacional e ingreso promedio. Entre las más atractivas se encuentran La Castellana, Suba, Prado Veraniego y Colina Campestre.

### 5.6.3. Promoción y publicidad

La estrategia de comunicación del sitio web supermercado en línea está planificada para impactar a toda la población del nicho de mercado de cada localidad por zonas georreferenciadas e incluye.

Tabla 10. Promoción y publicidad

	<b>Frecuencia</b>	<b>Monto inversión</b>	<b>Patrocinio proveedores</b>
Redes sociales, publicidad orgánica, Facebook, Instagram	Treinta publicaciones al mes	Incluido cargo fijo	
<i>Retargeting</i> , reorientación	Permanente	Incluido cargo fijo	Pago por impactos de marca
Publicidad directa pagada en Instagram y Facebook			5.000.000/mes
Campaña WhatsApp invitando a la página	Semanal	2.000.000/mes	
Promocionales de precio en la página web	Cinco semanales		10.000.000 promedio por mes
Vinculándose a comunidad	Dos por semana	Incluido cargo fijo	
Correo electrónico con oferta exclusiva a general base de datos	Uno semanal	Incluido cargo fijo	

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Ejemplos de publicaciones en redes

## Redes sociales

Publicaciones en Facebook: Post único, carrete o video



Publicación  
Educación al consumidor



Publicación  
Ofertas de productos



Carrete  
Presentación o  
lanzamiento de  
productos



Fuente: Instagram y Facebook (@mercadosdelta).

## Análisis

Hasta la fecha se ha logrado la vinculación de proveedores con acuerdos comerciales de pauta digital permanente de promoción con son Nutresa, Alimentos Polar, Postobón, Casa Luker, entre otros que generan activación de las marcas y así mismo dinámicas de descuento e información de novedades comerciales.

A mayo de 2022 los seguidores en Instagram eran 1235, y en Facebook, 2435.

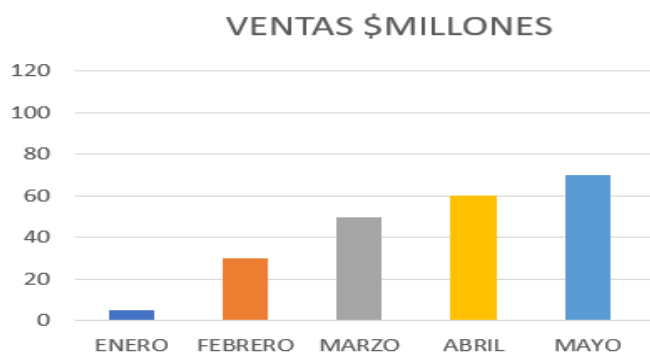
Adicionalmente se establecen como factores permanentes de revisión para optimización de los planes de promoción y publicidad elementos como: usabilidad sencilla del carro virtual de compras, facilidad de métodos de pago, clara y comprensible descripción de los productos, permanentes descuentos atractivos para los usuarios, análisis estadístico de cierre mensual para toma de decisiones.

El trabajo de desarrollo del plan promocional estará enfocado en las categorías de mejor desempeño que ha mostrado el canal virtual siendo las primeras: leches líquidas; arroz; aceites; pasabocas; detergentes en polvo y líquidos; galletas; panadería empacada; carnes frías; bebidas lácteas; papel higiénico; huevos; cervezas; cafés; gaseosas, bebidas, té; confitería.

Estas categorías son las que mayores ventas han tenido y se constituyen en el atractivo para hacer complemento con el restante portafolio y mejorar el promedio de factura por cliente.

El siguiente ha sido el comportamiento de ventas en los meses de análisis del MVP y que muestran el beneficio de un *drop size* de ventas mayor y mejoramiento en el crecimiento de ventas.

Figura 16. Ventas del canal virtual 2022



### HOY VENTA PROMEDIO

Drop size fisico \$ 25.000

Drop size virtual \$ 90.000

Fuente: elaboración propia.

Un importante atractivo para el emprendimiento es el promedio de compra que es 3,6 veces mayor al promedio de compra físico, lo cual lo hace el canal de ventas más rentable y llamativo.

#### **5.6.4 Apoyo inteligencia artificial para análisis predictivo**

A través de un proceso de inteligencia artificial en comercio electrónico se busca ofrecer experiencias personalizadas de compraventa gracias al análisis de los patrones de consumo de los clientes. El proveedor de desarrollo de sistemas ha ofrecido integración con dos plataformas que apoyarían el canal virtual supermercado en línea (SAS AI y Wix); se evaluará la mejor relación costo/beneficio.

Es importante para poder aplicar esta herramienta tener unos históricos de compra de los usuarios y/o ventas de la plataforma con al menos una cantidad superior a diez procesos de recompra que permitan iniciar análisis estadísticos de perfil de compra del usuario.

En la medida de mayor número de usuarios registrados y teniendo su histórico de consumo, se trata de conocer más y mejor a los consumidores, y segmentar el público objetivo. También se establecen perfiles que permitan diseñar campañas y mensajes exclusivos para cada cliente en función de sus hábitos y preferencias como el historial de búsquedas, interacciones virtuales y compras.

Los sistemas de recomendación se desarrollan principalmente combinando dos técnicas. La del análisis de contenidos (recomienda productos de la misma categoría) y la del filtrado colaborativo (revisa preferencias de correlación por parámetros o históricos).

Otros valores agregados ofrecidos por el proceso de inteligencia artificial son:

a. Experiencia de usuario personalizada. A través de segmentar el público objetivo basado en los históricos de compras y de establecer perfiles que permitan diseñar campañas y mensajes exclusivos para cada cliente en función de sus hábitos y preferencias, en esta fase es clave el historial de búsquedas. En este proceso ya se cuenta con el respaldo de compañías como Nestlé, Nutresa, Alpina y Postobón que serán los impulsores del proyecto en los consumidores de sus marcas.

b. Atención al cliente. La identificación precisa del cliente usuario y su histórico de preferencias permite tener los datos que hacen una retroalimentación adecuada y comunicación apropiada del área de servicio al cliente. Este recurso será utilizado por el encargado de servicio al cliente cada vez que le contacte un cliente y podrá contar en la plataforma con: histórico de compras; detalle de las referencias y categorías compradas; frecuencia de compra; ofrecimiento de planes promocionales vigentes o futuros.

c. Planeación de compras. Con la información recopilada de las tendencias de compra y consumo se pueden realizar pedidos oportunamente a los centros de distribución para mantener un adecuado aprovisionamiento y mejor capacidad de respuesta a los usuarios.

Esta plataforma será implementada en el emprendimiento con un tiempo de 6 a 12 meses que permitan contar con el histórico de compras para su aprovechamiento y funcionalidad.

### **5.6.5 Análisis de ventas y pronóstico de ventas**

El pronóstico de ventas está desarrollado por ciclos de año bajo las evidencias encontradas después de probar el MVP y la tasa de conversión que muestra el mercado. Los datos encontrados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 11. Cálculo pronóstico de ventas

VENTAS AÑO 2021 FISICAS	45.134	MILLONES		
TASA DE TRASLADO A CANAL VIRTUAL				
TASA DE USO CANAL VIRTUAL	2%	PESIMISTA	903	MILLONES
	3%	MODERADO	1.354	MILLONES
	4%	OPTIMISTA	1.805	MILLONES

Fuente: elaboración propia.

Tomando como base el escenario pesimista, la prueba más acida del modelo, se realizó la proyección financiera para cada año.

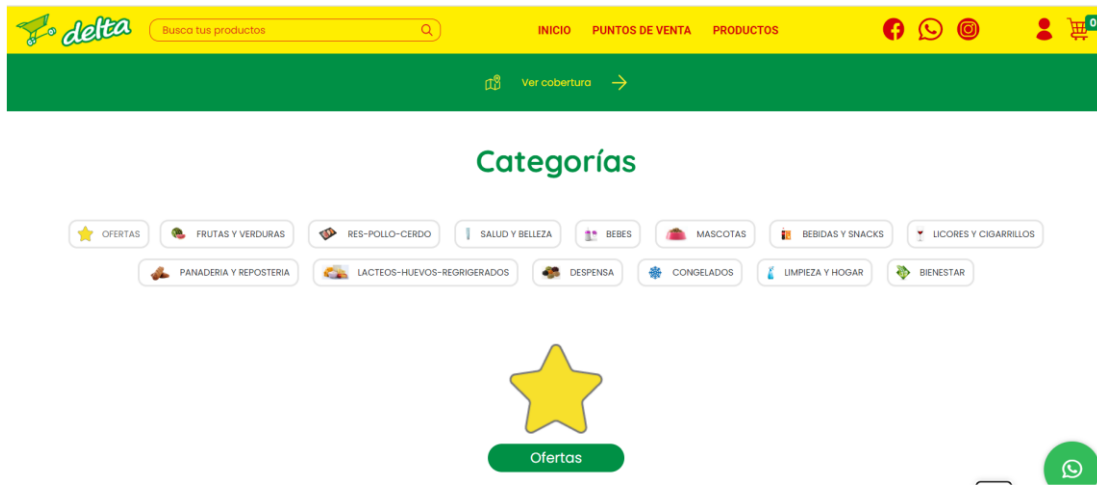
Tabla 12. Proyección de ventas

Panel de variables independientes o inductoras		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Análisis de los ingresos				
Ventas		\$ 903.892.572	\$ 1.000.609.077	\$ 1.113.077.537	\$ 1.244.198.071	\$ 1.397.483.273
Aumento de Precio	8%		8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
Aumento de Volumen	3%		2,5%	3,0%	3,5%	4,0%

Fuente: elaboración propia.

La periodicidad está definida por ciclos de año y hacen parte del modelo financiero desarrollado para la evaluación del proyecto.

Figura 17. Tipos de productos comercializados



Fuente: [www.mercadosdelta.com](http://www.mercadosdelta.com)

En la construcción del MVP se definieron 12 categorías de productos con 2000 referencias de producto que son el portafolio del lanzamiento de la plataforma. En la dinámica del desarrollo del producto se ha complementado con más categorías de producto (por ejemplo, línea saludable), alcanzando hasta la fecha 3500 productos en 20 categorías.

Este proceso de crecimiento continuo del emprendimiento hace dinámico y llamativo al cliente el canal virtual supermercado en línea.

## **6. Plan de operaciones**

En este apartado se consideran las decisiones relacionadas con las operaciones.

### **6.1. Almacenamiento y distribución**

La unidad estratégica de negocios canal virtual de ventas funcionará como un centro de costos independiente dentro de toda la organización.

El soporte de infraestructura de la plataforma consta en su primera etapa de siete bodegas consideradas centros de distribución (CEDIS), organizadas con estantería y almacenamiento tipo pesado.

Figura 18. Modelo de bodega tipo



Fuente: Catálogo de fotos de logística, internet.

## 6.2 Estrategia de inventarios

Los inventarios se manejan de acuerdo con la política definida. Sus estrategias para la optimización exigen un equilibrio entre contar con la mercancía necesaria para aumentar las ventas y no excederse en inventario; por lo tanto, tener el producto necesario para atender la necesidad del cliente y rotar a través de ventas todo el inventario disponible.

Las definiciones para los acuerdos con los proveedores e indicadores incluidos en el acuerdo de suministro son:

- Codificación por categoría.

- Tiempo de entrega de productos no perecederos 10 días (basado en el histórico de pedido-entrega con un cumplimiento del 95%).
- Tiempo de entrega de productos perecederos 3 días (basado en el histórico de pedido-entrega con un cumplimiento del 95%).
- Se incluyen dos marcas líderes de cada categoría.
- Se incluye una marca precio bajo de la categoría.
- Rotación de inventario 30 días.
- Sistema de inventario: primeros en entrar primeros en salir (PEPS).
- Devolución de inventario sin rotación superior a 45 días.
- Codificaciones de referencias acorde con los ciclos de temporadas.
- Los inventarios se deben regir por las políticas definidas en el plan de operaciones (capítulo 6): política de portafolio, política de proveedores, rotación de inventario, márgenes de rentabilidad.

Figura 19. Modelo de acuerdo comercial con proveedor

<b>ACUERDO COMERCIAL No. 001</b>				
<b>CANAL DE VENTA TRADICIONAL</b>				
NOMBRE DEL PROVEEDOR: <u>Bavaria</u>		NIT: 800000000		
FECHA DE NEGOCIACION: <u>ene-22</u>				
VIGENCIA DE NEGOCIACION: <u>Ene-dic 2022</u>				
Esta oferta comercial, de <u>BAVARIA</u> NIT <u>800000000</u> . En adelante EL PROVEEDOR, a MERCADOS DELTA, contiene las condiciones comerciales generales, a partir de la fecha y hasta una nueva negociación, total o parcial, y se verán reflejadas en la(s) respectiva(s) orden(es) de compra con los códigos de proveedor relacionados a continuación. Estando Mercados Delta de acuerdo con los términos de la presente oferta comercial y BAVARIA la acepta mediante la firma de la(s) correspondiente(s) orden(es) de compra y procesos de entrega de mercancías, todo de conformidad con los formatos y procedimientos internos establecidos para el efecto.				
<b>1. DESCUENTO SOBRE FACTURA</b>				
Lista de precios de caden		<i>periodidad de cobro</i>	30 días	
<i>Descuento Comercial</i>	10%	<i>Descpt financiero</i>	2% 8 días	
Dinamicas comerciales por marca que se informan semanal				
<i>Convenio comercial de cumplimiento volumen</i>	3%			
<b>2. DESCUENTOS ADICIONALES</b>				
El proveedor acepta los siguientes descuentos al pago de sus facturas en forma de porcentaje sobre la cifra de compra neta ( sin impuestos).				
Estos porcentajes serán ajustados en comun acuerdo entre las partes, los descuentos acordados seran descontados de forma automatica del estado de cuenta del proveedor y el soporte sera la nota credito expedida por el mismo.				
<b>DESCUENTO SOBRE LISTA DE PRECIOS</b>	\$	%	<i>periodidad de cobro</i>	<b>observaciones</b>
<u>Anexo lista de dinamica comercial de descuentos por marca / mes</u>			<b>Mensual</b>	
<b>DESCUENTO POR VOLUMEN O CONVENIO COMERCIAL</b>	\$	%	<i>periodidad de cobro</i>	<b>observaciones</b>
<u>Convenio comercial 3% por cumplimiento couda volumen</u>			<b>Cutrimestral</b>	
<u>escuento adicional referencias puntuales en temporada aniversario , navida</u>				
<b>3. CONDICIONES DE PAGO</b>				
1.1. Mercados Delta SAS. pagará las facturas del proveedor en un plazo de 30 días, a partir de la fecha de la radicación de la factura.				
1.2. Las facturas serán canceladas de acuerdo al calendario Mercados Delta SAS., a través de trasferencia electrónica.				
1.3. Las Facturas tendran tres ( 3 ) días de plazo, cambio de mes, para su radicación.				
1.4. Las facturas y los pagos previstos durante el cierre de tesorería que tengan lugar las ultimas semanas, será anunciado con antelación a los proveedores.				
<b>CONCEPTO (Descuento pronto pago)</b>				<b>%</b>
				mensual
<b>4. DOCUMENTOS ANEXOS</b>				
<b>MERCADOS DELTA SAS</b>			<b>PROVEEDOR</b>	
Nombre:			Nombre:	
Cargo:			Cargo:	
Firma:			Firma:	
			Sello de la Empresa	

Fuente: elaboración propia.

### 6.3 Localización

La localización de cada centro de distribución está definida para Bogotá en dos etapas.

En la primera etapa: Tintal, Tierra Buena, Primavera, Class Roma, Soacha, Quinta Paredes, Puente Aranda.

En la segunda etapa, el objetivo es crecer a través de bodegas ocultas en localidades como Suba, Cedritos, Chapinero.

#### 6.4. Costos

Los costos de la UEN están determinados como fijos para todos los procesos administrativos y costos variables para todos los relacionados con el escalamiento y crecimiento de ventas.

Tabla 13. Gastos de administración y ventas

	SMLV-2021	\$ 1.000.000	con carga prestacional	48%
			1.480.000	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION ( FIJOS )</b>		<b>SMLV/ mes</b>	<b>año</b>	
Costo operación agencia		3	36.000.000	
Soporte administrativo -contable		1	17.760.000	
Director comercial		1,5	18.000.000	
Gastos Centralizados		0	24.000.000	
		<b>Total</b>	<b>95.760.000</b>	
<b>Gastos de ventas ( variables )</b>		<b>8%</b>		
Empaques		1%		
Logística + operarios		3%		
Comision		1%		
Marketing digital		2%		

Fuente: elaboración propia.

Estos costos están sustentados en los históricos presentados durante la etapa de prueba del MVP y que permiten desarrollar el emprendimiento dentro de una política de optimización de los recursos, por tanto se administran como indicadores de gestión (*key point index KPI*) del proyecto de emprendimiento.

## 6.5. Entorno legal

El emprendimiento ha cumplido el debido proceso para formalizar todos sus requisitos legales.

Para este propósito se cuenta con el soporte outsourcing de la compañía Abogados Legal Counselors, quienes desarrollan la lista de chequeo de los requerimientos que a la fecha se cumplen.

- Cámara de comercio.
- Validación del cumplimiento de registro sanitario de proveedores.
- Autorización sanidad de productos de procesos propios.
- Inspección sanitaria de establecimiento con calificación superior al 90%.
- Proceso de contratación laboral legal y afiliación a seguridad social del personal.
- Licencias de software y hardware de ejecución Siesa enterprise E1.
- Autorización sanitaria para flota de vehículos para transporte alimentos.
- Política de tratamiento de datos.
- Legalidad pagos en pasarela.
- Registro de marcas y patentes vigente para la marca Mercados Delta y derecho de uso de la franquicia en procesamiento de Carnes Tres Novillos.
- Póliza de seguros PYME con cubrimiento de riesgos propios y de terceros.

### 6.5.1 Personal

La UEN *market place* supermercado en línea trabajará con costos independientes e incluirá según las áreas la siguiente estructura.

#### Área administrativa

Gerencia	1
Director administrativo	1
Director comercial	1
Control interno	1
Jefe comercial <i>market place</i>	1
Auxiliar contable	1

#### Área operativa primera etapa

La modalidad de operación es outsourcing interno con un costo definido.

Jefe de bodega	7
Jefe de línea	7
Alistador pedidos	14-28
Despachador	7

#### Área operativa segunda etapa por localización bodega oculta

La modalidad de operación es outsourcing interno con un costo definido.

Jefe de bodega	1
----------------	---

Jefe de línea	2
Alistador pedidos	2
Despachador	1

La UEN cuenta con el soporte de la compañía People Growth contratada por *outsourcing* por honorarios con pago mensual y contrato anual, quien desarrolla los procesos de selección de personal y contratación. Adicionalmente, para cada cargo se han construido los perfiles y descripción del cargo.

Tabla 14. Plan de gestión del soporte acordado para manejo del personal

### **Abordaje Metodológico- Gestión Integral de Talento Humano**

	Atracción y Selección	Contratación e Inducción	Nómina	Capacitación y entrenamiento	Evaluación de desempeño	Compensación, beneficios y bienestar	Desarrollo	Sucesión	Administración de Talento	Tipo de Intervención
Operativo	Reclutamiento, perfilación, entrevistas	Elaboración y firma de contratos. Ejecución y programación de inducción	Recibo y envío de novedades	Ejecución de actividades. Identificación de necesidades sentidas	Ejecución de evaluación de desempeño	Identificación de necesidades sentidas	Ejecución y seguimiento de programas de desarrollo		Actividades diarias relacionadas con la administración (disciplinarias, certificaciones, acompañamiento, etc)	Operativa tiempo completo
Táctico	Definición de perfiles, estrategias de atracción	Diseño de programas de inducción. Revisión de elementos claves de la contratación	Análisis de ausentismo. Análisis de funcionamiento del proceso	Definición y diseño de plan de capacitación y entrenamiento	Definición de modelo de competencias Delta e indicadores clave	Análisis de mercado y diseño de planes de bienestar y compensación	Diseño de planes de desarrollo con base en evaluación de competencias	Identificación de cargos claves para sucesión	Análisis de situaciones complejas	Táctica 4 horas semanales
Estratégico	Análisis de rotación y cultura interna	Análisis de brechas de conocimiento en inducción. Identificación de riesgos en la contratación	Análisis de competitividad	Análisis de efectividad de la inversión en formación. Brechas de entrenamiento	Análisis de resultados y planes de acción	Diseño de Políticas de compensación y beneficios	Análisis de efectividad de planes de Desarrollo. Toma de decisiones claves de permanencia	Diseño de estrategia de sucesión para cargos clave	Identificación de riesgos asociados a la operación	Estratégica dos horas mensuales

Fuente: Departamento de personal Mercados Delta.

Internamente para el control de las operaciones se cuenta con el apoyo del jefe de Talento Humano, quien desarrolla el seguimiento al desempeño, evaluación y

reconocimientos, así como el plan de incentivos para los encargados del área comercial acorde a las políticas de la Gerencia.

Se cumple con todos los requisitos legales de contratación del Código Sustantivo del Trabajo.

Los modelos de descripción y perfil del cargo asignado para las posiciones principales se muestran en los anexos 1, 2, 3.

## **6.6. Descripción de la cadena de abastecimiento y distribución del emprendimiento**

La cadena de abastecimiento de la tienda virtual estará definida por las siguientes políticas.

### **6.6.1 Política de portafolio**

Para lanzamiento de la tienda virtual se definieron 12 categorías con 2000 productos de mayor venta y transacción en el mercado de consumo masivo, que permitan una mezcla de portafolio y atracción adecuada para el consumidor.

Categorías: frutas y verduras; pollo, carne, pescado; salud, belleza; bebés; limpieza del hogar; mascotas; bebidas y *snacks*; licores y cigarrillos; panadería y repostería; lácteos, refrigerados; despensa; aseo personal.

Marcas líderes: se seleccionaron las marcas líderes o de mayor participación de ventas y recordación de marcas (*top of mind*) por parte del consumidor de cada categoría y sus referencias líderes.

Marcas propias: en las marcas propias está el desarrollo de cereales, carnes de corte y panadería, que hacen parte del portafolio diferenciado frente a la competencia del mismo canal.

### **6.6.2 Política de proveedores**

Compras y devoluciones: la política de compras está programada para un abastecimiento de 15 días promedio, y las devoluciones se desarrollarán en aquellas referencias de baja rotación que no presentan ventas después de 60 días en almacenamiento

Entregas de órdenes de compra: los proveedores están comprometidos con despachos en un lapso de 10 días máximo después de emitida la orden de compra.

Pago a proveedores: todo el portafolio está negociado con plazo de pago a 30 días y un descuento financiero por pronto pago acordado, que se constituye en una mejora del margen y la rentabilidad,

### **6.6.3 Política de rotación de inventarios**

Rotación de inventario 30 días promedio.

Control de fechas de vencimiento: dada la sensibilidad de los productos y especial cuidado, se contempla el soporte de un ingeniero de alimentos que desarrolle una visita de inspección y control mensual de bodega e inventario para garantizar las adecuadas prácticas de manipulación y óptimo estado de los productos.

### **6.6.4 Modalidad de pagos**

Los pagos están garantizados bajo un acuerdo de servicio de pasarela de pagos a través de medios electrónicos con la plataforma Redeban, la cual genera un costo promedio del 2% por el servicio. Por lo tanto, en este servicio no hay riesgo vinculado al proceso de pago de los clientes.

### **6.6.5 Política de márgenes y precios de venta**

Margen Básico: el margen de rentabilidad está definido en un 20% para todo el catálogo de productos.

Dinámicas de proveedores: el proveedor podrá generar descuentos o dinámicas de promoción hacia el consumidor final que ayuden a generar atractivos sobre el portafolio y mayores ventas.

Otros ingresos: una de las actividades que generan ingresos a la cadena son los nuevos clientes impactados a través de la red de *marketing* digital y lanzamiento de nuevos productos. Este proceso genera pago específico por cliente por venta realizada.

### **6.6.6 Capacidad de respuesta y logística de entrega a usuario o consumidor final**

La logística de entrega consiste en el despacho, transporte y entrega con un costo del 2% del valor del pedido.

La operación está garantizada dentro del cumplimiento de la normatividad laboral de vinculación y capacidad de respuesta del vehículo en cada uno de los CEDIS.

Promesa de entrega: el tiempo de entrega a clientes se estima, así: menor de \$100.000 no mayor a 1 hora; mayor de \$100.000 de 2 a 4 horas.

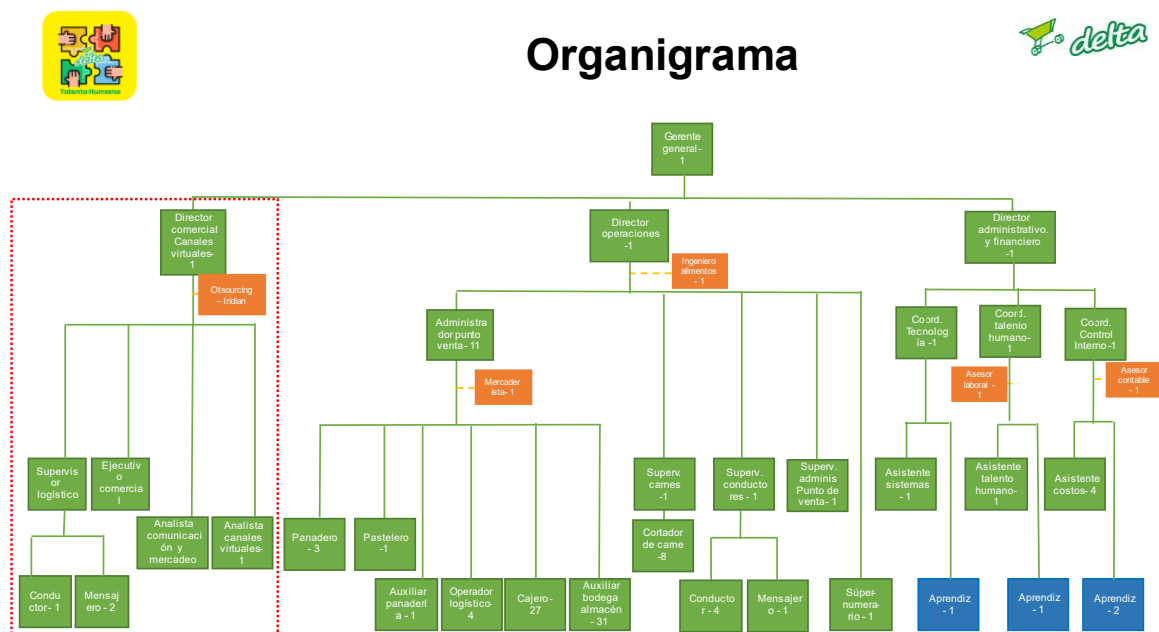
Estos tiempos de entrega se formalizaron como KPI del proyecto y hacen parte de los cumplimientos de desempeño del área del emprendimiento.

## 7. Gestión y organización

La administración de la UEN *market place* estará liderada en su primera etapa por el gerente general de la empresa, y contará con un equipo interdisciplinario que genera el soporte específico en cada área.

Para el proceso de expansión en segunda etapa se espera contratar un gerente exclusivo para esta unidad de negocio, con un grupo independiente de profesionales especialistas en cada área (sistemas, comercial y logística).

Figura 20. Organigrama



Fuente: elaboración propia.

Para este proyecto es imprescindible tener en cuenta el perfil del cargo desarrollado para gerente de la UEN.

Es necesario considerar también el apoyo profesional que eventualmente se requiere. Se requiere indicar si se cuenta o no con Junta directiva, Consejo asesor de gestión digital (comité con invitado académico), abogado(s) comercial, contador(es), agente(s) de seguros.

## 8. Plan financiero

A continuación se muestra el perfil del plan financiero y modelo Excel de sensibilidad del proyecto.

### 8.1 Estructura para la puesta en marcha del emprendimiento

En este ítem se incluyen los gastos de la empresa en bienes y equipo a través de nuevos activos fijos o aumento de los ya existentes, que van relacionados con el desarrollo del proyecto específico. Es decir, el dinero representado en compra de activos requeridos para la puesta en marcha de la solución hasta el inicio de su funcionamiento en vivo.

Estos elementos tangibles se detallan a continuación y se definió un plazo de amortización de cinco años generando un valor de \$31.000.000 por año, resultado de dividir el valor total entre los cinco años definidos.

Tabla 15. Capex

INVERSIONES CAPEX		
	Implementación canal dedicado	4.000.000
1	Desarrollo Web . 12 meses	50.000.000
2	Costos Implementacion	12.000.000
3	Licencias	10.000.000
4	Equipos	52.000.000
5	impresoras	7.000.000
6	imprevistos	20.000.000
7	<b>Total</b>	<b>155.000.000</b>

Fuente: elaboración propia.

## 8.2 Gastos de administración

Los gastos de administración se definieron como los egresos que son fijos y se van a presentar independiente de la productividad de la UEN, y así mismo están integrados al modelo financiero.

Tabla 16. Gastos de administración

	SMLV-2021	\$ 1.000.000	1.480.000
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION ( FIJOS )</b>		<b>SMLV/ mes</b>	<b>año</b>
<b>Costo operación agencia</b>		<b>3</b>	<b>36.000.000</b>
<b>Soporte administrativo -contable</b>		<b>1</b>	<b>17.760.000</b>
<b>Director comercial</b>		<b>1,5</b>	<b>18.000.000</b>
<b>Gastos Centralizados</b>		<b>0</b>	<b>24.000.000</b>
		<b>Total</b>	<b>95.760.000</b>

Fuente: elaboración propia.

## 8.3 Gastos de ventas

Los gastos de ventas están detallados como aquellos que van en proporción a la operaciones de ventas, por tanto son variables e impactan sobre el resultado financiero. En el modelo financiero están considerados como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 17. Gastos de ventas

<b>Gastos de ventas ( variables )</b>	<b>8%</b>
<b>Empaques</b>	<b>1%</b>
<b>Logistica + operarios</b>	<b>3%</b>
<b>Comision</b>	<b>1%</b>
<b>Marketing digital</b>	<b>2%</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 8.4 Proyección de pérdidas y ganancias

El PyG muestra el resultado de la gestión y crecimiento de la plataforma canal de ventas virtual en la medida que se va cumpliendo el plan de ventas propuesto y los gastos proyectados. Como resultado, a partir del año 3 el emprendimiento genera utilidad y empezaría la etapa de generación de valor.

Tabla 18. Estado de resultados

Estado de Resultados (estado de pérdidas y ganancias)						
<b>Ventas</b>	=C4	\$ 903.892.572	\$ 1.000.609.077	\$ 1.113.077.537	\$ 1.244.198.071	\$ 1.397.483.273
<i>Inventario Inicial</i>	=+C39	\$ 59.434.032	\$ 65.793.474	\$ 73.188.660	\$ 81.810.284	\$ 81.810.284
<i>Compras</i>	=+C39+C40-C36	\$ 782.548.089	\$ 806.846.703	\$ 897.857.216	\$ 1.003.980.081	\$ 1.128.065.646
<i>Disponible</i>	=+C36+C37	\$ 782.548.089	\$ 866.280.735	\$ 963.650.690	\$ 1.077.168.741	\$ 1.209.875.930
<i>Inventario Final</i>	=+C40/C14	\$ 59.434.032	\$ 65.793.474	\$ 73.188.660	\$ 81.810.284	\$ 91.889.311
<b>Costo de Ventas</b>	=C35*CV	\$ 723.114.057	\$ 800.487.262	\$ 890.462.030	\$ 995.358.457	\$ 1.117.986.619
<b>Utilidad Bruta</b>	=C35-C40	\$ 180.778.514	\$ 200.121.815	\$ 222.615.507	\$ 248.839.614	\$ 279.496.655
<b>Gastos de Administración</b>	=C9	\$ 95.760.000	\$ 105.489.216	\$ 116.206.920	\$ 128.013.543	\$ 141.019.719
<b>Gastos de Depreciación</b>	=C19	\$ 31.000.000	\$ 31.000.000	\$ 31.000.000	\$ 31.000.000	\$ 31.000.000
<b>Gastos de Ventas</b>	=C35*B11	\$ 63.272.480	\$ 70.042.635	\$ 77.915.428	\$ 87.093.865	\$ 97.823.829
<b>Utilidad Operacional</b>	=C41-C42-C43-C44	<b>-\$ 9.253.966</b>	<b>-\$ 6.410.036</b>	<b>-\$ 2.506.841</b>	\$ 2.732.206	\$ 9.653.106
<b>Gastos Financieros</b>	=C26	\$ 10.831.602	\$ 8.665.282	\$ 6.498.961	\$ 4.332.641	\$ 2.166.320
<b>Utilidad Gravable</b>	=C45-C46	<b>-\$ 20.085.568</b>	<b>-\$ 15.075.318</b>	<b>-\$ 9.005.802</b>	<b>-\$ 1.600.435</b>	\$ 7.486.786
<b>Impuestos</b>	=MAX(C47;0)*tax	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.395.771
<b>Utilidad Neta</b>	=C47-C48	<b>-\$ 20.085.568</b>	<b>-\$ 15.075.318</b>	<b>-\$ 9.005.802</b>	<b>-\$ 1.600.435</b>	\$ 5.091.014

Fuente: elaboración propia.

## 8.5 Proyección de flujo de efectivo

El flujo de efectivo está considerado como un pronóstico para su cuenta corriente comercial.

Incluye todos los flujos requeridos que implican salidas de dinero para el total de la operación del negocio, y cuándo se espera recibir en pagos por ventas.

Tabla 19. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA MÉT. INDIRECTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Utilidad Operacional	=C45	-\$ 9.253.966	-\$ 6.410.036	-\$ 2.506.841	\$ 2.732.206	\$ 9.653.106
Depreciación	=+C43	\$ 31.000.000	\$ 31.000.000	\$ 31.000.000	\$ 31.000.000	\$ 31.000.000
Ctas x Pagar con Proveedores ( deuda comercial operativa )	=C37/360*C15	\$ 65.212.341	\$ 2.024.884	\$ 7.584.209	\$ 8.843.572	\$ 10.340.464
Aporte de Capital	=C66*(1-B21)	\$ 43.382.090	0	0	0	0
Préstamos Bancarios	=MAX(C66-C55-C56;0)	\$ 108.316.019	0	0	0	0
<b>Total Ingresos</b>	=SUMA(C53:C57)	\$ 238.656.484	\$ 26.614.848	\$ 36.077.369	\$ 42.575.778	\$ 50.993.570
<b>Egresos</b>						
<b>Efectivo</b>						
Cambio en Cartera	=C35/365*C13	2.476.418	268.657	270.058	316.880	372.616
Cambios en Inventarios	=C39-C36	\$ 59.434.032	\$ 6.359.441	\$ 7.395.186	\$ 8.621.624	\$ 10.079.027
Requermtos. Cap. de Trabajo bruto operativo	=SUMA(C62:C63)	\$ 61.910.450	\$ 6.628.098	\$ 7.665.244	\$ 8.938.504	\$ 10.451.643
Inversión en No corrientes (CAPEX)	=C18	\$ 155.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>PLAN DE INVERSIÓN</b>	=C64+C65	\$ 216.910.450	\$ 6.628.098	\$ 7.665.244	\$ 8.938.504	\$ 10.451.643
Gastos Financieros	=C46	\$ 10.831.602	\$ 8.665.282	\$ 6.498.961	\$ 4.332.641	\$ 2.166.320
Amortización de Pasivos	-	\$ 0	\$ 21.663.204	\$ 21.663.204	\$ 21.663.204	\$ 21.663.204
Dividendos	-	0				
Impuestos	=C48	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Egresos</b>	=SUMA(C66:C70)	\$ 227.742.052	\$ 36.956.584	\$ 35.827.409	\$ 34.934.349	\$ 34.281.167
<b>SALDO DE CAJA</b>	#¿NOMBRE?	\$ 10.914.432	-\$ 10.341.735	\$ 249.960	\$ 7.641.429	\$ 16.712.403
<b>SALDO ACUMULADO DE CAJA</b>	Paso 10914432	\$ 10.914.432	\$ 572.697	\$ 822.657	\$ 8.464.086	\$ 25.176.489

Fuente: elaboración propia.

## 8.6 Balance general proyectado

El objetivo de detallar el comportamiento de la unidad estratégica de negocio canal virtual de ventas es analizar el comportamiento en términos del patrimonio inicial y resultado del negocio en la medida en que crece la participación.

Tabla 20. Balance general

Balance General		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>						
Caja + Bancos	=C74	\$ 10.914.432	\$ 572.697	\$ 822.657	\$ 8.464.086	\$ 25.176.489
Cartera, deudores, Cuentas por cobrar a clientes	=C62	\$ 2.476.418	\$ 2.745.075	\$ 3.015.133	\$ 3.332.013	\$ 3.704.628
Inventarios	=+C39	\$ 59.434.032	\$ 65.793.474	\$ 73.188.660	\$ 81.810.284	\$ 91.889.311
Activos Corrientes	=SUMA(C79:C81)	\$ 72.824.883	\$ 69.111.246	\$ 77.026.449	\$ 93.606.383	\$ 120.770.428
Activo Fijo Bruto	=C18	\$ 155.000.000	\$ 155.000.000	\$ 155.000.000	\$ 155.000.000	\$ 155.000.000
Depreciación Acumulada	=C19	\$ 31.000.000	\$ 62.000.000	\$ 93.000.000	\$ 124.000.000	\$ 155.000.000
Activo Fijo Neto	=C83-C84	\$ 124.000.000	\$ 93.000.000	\$ 62.000.000	\$ 31.000.000	\$ 0
<b>Total Activos</b>	=C82+C85	\$ 196.824.883	\$ 162.111.246	\$ 139.026.449	\$ 124.606.383	\$ 120.770.428
<b>Pasivos</b>						
Obligaciones Financieras	=C25	\$ 21.663.204	\$ 21.663.204	\$ 21.663.204	\$ 21.663.204	\$ 21.663.204
Ctas x Pagar Proveedores	=C55	\$ 65.212.341	\$ 67.237.225	\$ 74.821.435	\$ 83.665.007	\$ 94.005.470
Impuestos x Pagar	=C48	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.395.771
Pasivos Corrientes	=SUMA(C89:C91)	\$ 86.875.545	\$ 88.900.429	\$ 96.484.639	\$ 105.328.211	\$ 118.064.446
Pas. Fin. Largo Plazo	Paso 64989612	\$ 86.652.815	\$ 64.989.612	\$ 43.326.408	\$ 21.663.204	\$ 0
<b>Total Pasivos</b>	=C92+C93	\$ 173.528.360	\$ 153.890.041	\$ 139.811.046	\$ 126.991.414	\$ 118.064.446
<b>Patrimonio</b>						
Capital	=C56	\$ 43.382.090	\$ 43.382.090	\$ 43.382.090	\$ 43.382.090	\$ 43.382.090
Reserva Legal	Paso 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otras Reservas		0				
Utilidad del Ejercicio	=C49	-\$ 20.085.568	-\$ 15.075.318	-\$ 9.005.802	-\$ 1.600.435	\$ 5.091.014
Utilidad Retenida	-Paso 20085568		-\$ 20.085.568	-\$ 35.160.885	-\$ 44.166.687	-\$ 45.767.122
<b>Total Patrimonio</b>	=SUMA(C97:C101)	\$ 23.296.522	\$ 8.221.205	-\$ 784.597	-\$ 2.385.032	\$ 2.705.982

Fuente: elaboración propia.

## 8.7 Cálculo de punto de equilibrio

El punto de equilibrio del emprendimiento se logra a partir del año cuatro, donde el resultado final empieza a generar una utilidad; teniendo en cuenta que se modeló sobre el escenario pesimista, el resultado puede ser mejor en la implementación del mismo. De esta manera se vuelve exponencial su crecimiento.

## 8.8 Uso de capital

El capital requerido para la puesta en marcha del emprendimiento será utilizado en la infraestructura necesaria para poner en funcionamiento el canal de ventas virtual en términos

de software y hardware. Así mismo contempla unas partidas variables como inversión en *marketing* para activación de la demanda.

## 9. Riesgos y supuestos críticos

### 9.1. Riesgos y supuestos

Los riesgos podrían presentarse como parte de la evolución del canal virtual; para el efecto se han identificado los más relevantes.

Tabla 21. Riesgos del emprendimiento

Riesgo	Acción a desarrollar
Desarrollo lento del mercado por debajo de lo esperado	Evaluar causas (portafolio, promoción) e implementar estrategias de activación y ajuste
Desafíos de la competencia con los precios bajos	Diferenciación del producto y fortalecimiento del esquema de fidelidad. Énfasis en difusión de los productos que no se sustentan en precio sino en valor agregado (productos propios y categorías diferenciadoras como carnes y panadería)
Otros riesgos a contemplar, por ejemplo costos ocultos o nuevos	Implementar estrategias de logro por objetivos valoradas en el mapa de oportunidades

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente se tienen criterios de plan de acción acorde a las situaciones presentadas en la implementación.

Tabla 22. Mapa de oportunidades y valoración de escenarios

**MAPA DE OPORTUNIDADES Y VALORACIÓN DE ESCENARIOS. CRITERIOS.**

<b>1 Segmentos de clientes</b>	<b>2 Solución (productos o servicios)</b>	<b>3 Canales de Comunicación y distribución</b>
Potencial de crecimiento y rentabilidad del mercado. Óptimo: Mayor rentabilidad y crecimiento previsto a alcanzar.	Existencia de soluciones actuales (competencia) y facilidad de copia. Óptimo: Mínima posibilidad de copia y ausencia de competencia.	Rentabilidad económica y operativa de los canales. Óptimo: mayor rentabilidad por acción realizada por canal.
<b>4 Recursos necesarios: viabilidad técnica y tecnológica</b>	<b>5 Resistencia al cambio por la organización/personas</b>	<b>6 Alianzas y colaboraciones</b>
Dificultad técnica y tecnológica que puede presentar el desarrollo de la solución. Óptimo: Máxima factibilidad para que el concepto pueda salir al mercado.	Habilidades y competencias necesarias para afrontar el cambio. Óptimo: Alta aceptación y permeabilidad al cambio por parte de las personas.	Necesidad de socios y colaboraciones para aprovechar la oportunidad. Óptimo: grado de facilidad en conseguir las alianzas necesarias.
<b>7 Estructura de costes</b>	<b>8 Modelo de ingresos</b>	
Grado en el que afecta a la estructura de costes y márgenes. Óptimo: Menor impacto posible en la estructura de costes actual.	Grado en el que afecta al modelo de ingresos actual: cantidad y formatos. Óptimo: Impacto notable en los ingresos del modelo.	

Fuente: <https://advenio.es/de-la-oportunidad-a-la-exploracion-de-escenarios-futuros-para-innovar>

El mejor supuesto para este proyecto es un inversionista que permita escalarlo a otras ciudades y crecerlo.

## 9.2. Estrategia de salida

Los inversionistas fundadores estarían dispuestos a una oferta pública del negocio o venta total que supere cinco años de rendimientos del negocio en el escenario optimista.

## **10. Beneficios a la comunidad**

### **10.1. Impacto en el desarrollo económico**

El emprendimiento genera desarrollo en la medida que ocupa aproximadamente 50 empleos directos y más de 200 indirectos con los servicios marginales que prestan los proveedores aliados. Adicionalmente aporta al conocimiento, dado que sus líderes están en permanente proceso de investigación y desarrollo de buenas prácticas en áreas como gestión comercial, *marketing*, administración y recursos humanos.

Por lo tanto el emprendimiento es un motor del bienestar de la comunidad que impacta en toda su cadena a proveedores, clientes y empleados.

### **10.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad**

El emprendimiento contribuye a la comunidad en la medida en que hace más accesible los servicios en los estratos 1, 2 y 3, y permite mejorar el bienestar de los clientes accediendo a mejores alternativas de consumo.

Adicionalmente la generación de empleo en cada una de sus localizaciones crea relacionamiento y empatía con la marca.

### **10.3. Desarrollo humano**

La empresa cuenta con un plan estratégico de desarrollo humano que fomenta la educación, bienestar y crecimiento de sus colaboradores e impacto a la comunidad aledaña.

## 11. Conclusiones

Expuesto el proceso de investigación y aplicación de la metodología para desarrollo del emprendimiento se destacan los siguientes aspectos que son aprendizajes dentro de la puesta en marcha del proyecto.

El mercado y el consumo de las nuevas generaciones se está orientando hacia los nuevos canales de consumo apoyados en tecnología, por lo tanto las empresas deben considerar estos canales virtuales dentro de sus planes estratégicos de ventas como parte del sostenimiento y crecimiento de sus negocios. Conforme a los estudios de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, el porcentaje de participación del 5% de ventas virtuales del canal de ventas al por menor (retail) continuará en crecimiento.

La adecuada aplicación del value proposition canvas y el desarrollo del business model canvas son soportes fundamentales para definir el producto más apropiado a las necesidades de los usuarios.

La ingeniería de desarrollo del canal virtual es parte fundamental para la dinámica de tráfico y usabilidad del portal que se traduce en vinculación de usuarios y ventas. Además con el análisis de las métricas, mapas de calor e indicadores de desempeño, la dirección puede tomar las decisiones que aporten al mejoramiento de la gestión del emprendimiento.

El marketing digital es el canal de comunicación permanente que activa la motivación y el interés de parte del usuario para generar permanencia en un oferente virtual, y su dinámica e innovación comercial logran la activación de la transaccionalidad.

El emprendimiento cumplirá las expectativas construidas en el modelo financiero siempre y cuando se mantenga dentro de los rangos y parámetros establecidos en el esquema de planeación.

Este nuevo canal de ventas es un apoyo importante dentro del plan estratégico de gestión y crecimiento de la cadena de ventas al detal, encontrando en el supermercado en línea una oportunidad más de crecimiento en el mercado, consecución de nuevos clientes y retención de algunos actuales.

Gracias a los óptimos resultados obtenidos en esta etapa de desarrollo del emprendimiento, la empresa decidió continuar con el crecimiento del proyecto apoyándolo como una decisión de acceder a un nuevo mercado.

Para efectos de continuar con el proyecto Canal virtual de ventas se encontraron factores críticos de éxito que se deben considerar en el plan estratégico y la cultura organizacional de la empresa Mercados Delta para una adecuada evolución de los dos modelos de venta.

La compra presencial y la compra virtual hacen parte prioritaria de un comercio y pueden compartir en diferente momento el mismo cliente; y la experiencia, si bien es distinta, debe llevar la adecuada imagen de la marca.

La especialización en el servicio y la diferenciación de producto son prioritarios en la selección del usuario del comercio y su permanencia. Y para este caso específico el adicional (regalo, ñapa) se volvió un factor de relacionamiento muy importante.

La compra a través del canal virtual también requiere un alto nivel de servicio al cliente, comunicación precisa y soporte oportuno en los casos de devoluciones y reclamos. Allí se determina la capacidad adecuada de respuesta.

La oportunidad de crecimiento del detallista en el canal de retail, en tiempos de alta competencia, se encontró cuando usuarios de otras ciudades y localidades accedieron a la plataforma web y desean continuar con esta herramienta por sus valores agregados.

### Referencias bibliográficas

Abad, N. R. (2012). El precio clave de la rentabilidad. Medellín: Planeta.

Anaya, H. O. (2014). Análisis financiero aplicado, bajo NIIF. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Anaya, H. O. (2018). Análisis financiero aplicado, bajo NIIF. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Brad Feld, J. M. (2015). Cómo cerrar rondas de financiación con éxito. Barcelona: Libros de Cabecera.

Kotler, Ph. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Education.

**Anexos**

## Anexo 1. Gerente general

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>Nombre del Cargo</b>	GERENTE GENERAL
<b>Área</b>	GERENCIA
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	N/A
<b>Lugar de desempeño de funciones:</b>	PUNTOS DE VENTA
2. PROPÓSITO DEL CARGO	
<p>Asegurar el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la organización en todas las UEN, planeando el conjunto de actividades que se desarrollen dentro de la empresa, organizando los recursos y definiendo planes y estrategias para saber a dónde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo, analizando los problemas en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable y operativo, con el fin de generar acciones que permitan el cumplimiento de metas y objetivos.</p>	
3. PERFIL OCUPACIONAL	
Educación	Experiencia
Profesional en carreras administrativas o afines con Maestría en Administración de Negocios, gerencia de proyectos.	10 años de experiencia en el cargo
Otros Estudios	3 años de experiencia en el cargo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Paquete Office</li> <li>• Siesa Enterprise</li> <li>• Siesa 8.5</li> <li>• Excel Avanzado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y medios de comunicación</li> <li>• Mercadotecnia y ventas</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Idioma extranjero</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Administración y gerencia</li> <li>• Recursos humanos y de personal</li> </ul>
Habilidades	Equipos y Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterio y Toma de Decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de cómputo.</li> </ul>

## Anexo 2. Coordinador de tecnología

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>Nombre del Cargo</b>	COORDINADOR DE TÉCNOLOGIA
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>Lugar de desempeño de funciones:</b>	PUNTO DE VENTA - SOA
2. PROPÓSITO DEL CARGO	
Planificar, organizar y ejecutar los planes de desarrollo y mantenimiento de los sistemas tecnológicos e informáticos de la organización. Implementar políticas de seguridad según las necesidades de la empresa. Coordinar la atención y resolución de problemas y requerimientos de software, hardware, NetWare y redes informáticas.	
3. PERFIL OCUPACIONAL	
Educación	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Profesional en Ingeniería de Sistemas o carreras afines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5 años de experiencia en el cargo</li> </ul>
Otros Estudios	Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Protocolos de redes</li> <li>● Protocolos de seguridad</li> <li>● Informática para administración de firewall</li> <li>● Siesa Enterprise</li> <li>● Siesa 8.5</li> <li>● Programación</li> <li>● Servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Base de Datos (SQL)</li> <li>● Windows server</li> <li>● Cobol</li> <li>● Redes</li> <li>● Seguridad informática</li> <li>● Idioma extranjero</li> <li>● Manejo de las TIC</li> <li>● Manejo de inventarios</li> <li>● Producción y procesamiento</li> </ul>

## Anexo 3. Auxiliar de almacén y bodega

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>Nombre del cargo</b>	AUXILIAR DE ALMACÉN Y BODEGA
<b>Área</b>	OPERACIONES
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA
<b>Lugar de desempeño de funciones</b>	PUNTOS DE VENTA
2. PROPÓSITO DEL CARGO	
<p>Responsable de mantener el surtido correcto de los productos en las góndolas y muebles de exhibición, evitando agotados en los lineales y garantizando el orden y el aseo del área definida en el punto de venta, bodegas, pasillos y montajes especiales, en busca de tener una excelente presentación de los productos en el punto de venta.</p>	
3. PERFIL OCUPACIONAL	
Educación	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 9no grado a bachiller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 0 a 1 año de experiencia en el cargo</li> </ul>
Otros Estudios	Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Servicio y atención al cliente</li> <li>● Manipulación de alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manejo de inventarios</li> <li>● Mercadeo</li> <li>● Matemáticas básicas</li> <li>● Manipulación de cargas</li> </ul>
Habilidades	Equipos y Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientación al Servicio</li> <li>● Escucha activa</li> <li>● Comunicación asertiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Báscula</li> <li>● Tiqueteadora</li> <li>● Bisturí</li> </ul>