



Universidad del Rosario
Centro de emprendimiento | UR Emprende

Select Market
Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:
Juan Camilo Díaz Arias

Bogotá, D.C.

2022



Universidad del Rosario
Centro de emprendimiento | UR Emprende

Select Market
Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:
Juan Camilo Díaz Arias

Programa:
Administración de Negocios internacionales

Tutor:
Kathy Sanjuan

Bogotá, D.C.

2022

Tabla de Contenidos

<i>Lista de figuras</i>	6
<i>Lista de tablas</i>	7
<i>Resumen</i>	8
<i>Palabras clave</i>	9
<i>Abstract</i>	10
<i>Keywords</i>	11
<i>1. Exploración y desarrollo de ideas</i>	12
1.1. Origen de la idea	12
1.2. Descripción del problema	12
1.3. Validación del problema y usuario con hipótesis y hallazgos	13
1.4. Buyer persona	15
1.5. Mapa de competidores.....	16
1.6. Descripción de la idea	17
<i>2. Propuesta de valor</i>	18
2.1. Segmento del cliente.....	18
2.2. Clientes ideales.....	18
2.3. Alternativas de solución y criterios de selección	19
2.4. Características del servicio	19

2.5.	Diferencial y ventaja competitiva	20
2.6.	Relevancia del contexto	20
2.7.	Definición de la propuesta de valor.....	21
3.	<i>Prototipo</i>	22
3.1.	Descripción del prototipo	22
3.2.	Descripción de portafolio inicial de productos o servicios.....	23
3.3.	Nivel de desarrollo y funcionalidad	23
3.4.	Método, lógica de ensamble y producción del prototipo.....	25
3.5.	Resultados obtenidos en pruebas del prototipo (hallazgos conclusiones)	26
3.6.	Proyección de cómo iterar	27
4.	<i>Finanzas</i>	28
4.1.	Margen de contribución	28
4.2.	Punto de equilibrio	30
4.3.	Flujo de caja mensual a 5 años.....	30
4.4.	Balance general y de estados de resultados	32
4.5.	Indicadores financieros.....	33
5.	<i>Modelo de negocio</i>	37
5.1.	Modelo de negocio económico	37
5.2.	Stakeholder map.....	38

5.3.	Análisis PESTLE.....	39
5.3.1.	Factores Políticos.....	39
5.3.2.	Factores Económicos	40
5.3.3.	Factores Sociales	40
5.3.4.	Factores Tecnológicos	40
5.3.5.	Factores Ambientales.....	41
5.3.6.	Factores Legales	41
5.4.	Modelo de negocio sostenible.....	41
5.5.	Definición de un plan de acción sostenible	42
6.	<i>Bibliografías</i>	43

Lista de figuras

Figura 1. <i>Tarjeta de validación</i>	15
Figura 2. <i>Target buyer</i>	16
Figura 3. <i>Mapa de competidores</i>	17
Figura 4. <i>Lienzo de propuesta de valor</i>	20
Figura 5. <i>Estructura de prototipado</i>	22
Figura 6. <i>Diseño de propuesta de valor sistema</i>	23
Figura 7. <i>Boceto de rutas de domicilios</i>	24
Figura 8. <i>Boceto de la línea de WhatsApp Business</i>	24
Figura 9. <i>Requerimiento de la propuesta de valor</i>	25
Figura 10. <i>Hipótesis para prototipado</i>	26
Figura 11. <i>Prueba de prototipado</i>	27
Figura 12. <i>Business model generation</i>	37
Figura 13. <i>Stakeholder map</i>	38
Figura 14. <i>Análisis PESTLE</i>	39
Figura 15. <i>Canva de sostenibilidad</i>	41
Figura 16. <i>Plan de acción sostenible</i>	42

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Costos fijos</i>	28
Tabla 2. <i>Gastos fijos</i>	29
Tabla 3. <i>Costos variables unitarios</i>	29
Tabla 4. <i>Punto de equilibrio</i>	30
Tabla 5. <i>Proyección de ventas</i>	30
Tabla 6. <i>Estructura de flujo de caja</i>	31
Tabla 7. <i>Activo</i>	32
Tabla 8. <i>Patrimonio</i>	32
Tabla 9. <i>Mercado</i>	33
Tabla 10. <i>Indicadores de liquidez</i>	34
Tabla 11. <i>Indicadores de endeudamiento</i>	34
Tabla 12. <i>Indicadores de apalancamiento</i>	35
Tabla 13. <i>Indicadores de actividad</i>	35
Tabla 14. <i>Indicadores de rentabilidad</i>	36
Tabla 15. <i>Indicadores ROA y ROE</i>	36

Resumen

Select Market es un supermercado, ubicado en el municipio de Sopó. Nosotros estamos organizando un intra-emprendimiento, enfocado a los domicilios de mercados; en este proyecto se quiere aprovechar que no existen muchos competidores que lo estén realizando, por lo que hay un mercado por explotar.

Se espera expandir la operatividad de la empresa a municipios aledaños, como Tocancipá, Gachancipá, Guasca y La Calera.

Palabras clave

Abarrotes: conjunto de alimentos comerciales, normalmente con conservantes.

Low-cost: empresa que ofrece producto o servicios a precio menor al de sus competidores.

Buyer Persona: persona prospecto de la empresa, normalmente se entiende como el consumidor ideal.

Abstract

Select Market is a supermarket, located in the municipality of Sopó. We are organizing an intrapreneurship, focused on market homes; In this project we want to take advantage of the fact that there are not many competitors that are doing it, so there is a market to be exploited.

It is expected to expand the company's operations to neighboring municipalities, such as Tocancipá, Gachancipá, Guasca and La Calera.

Keywords

Groceries: set of commercial foods, usually with preservatives.

Low-cost: company that offers products or services at a lower price than its competitors do.

Buyer Person: prospective person of the company normally understood as the ideal consumer.

1. Exploración y desarrollo de ideas

1.1. Origen de la idea

Mi padre tiene un pequeño local, en donde se comercializa abarrotes, verduras, frutas y productos de panadería. El negocio se encuentra ubicado en el municipio de Sopó (Cundinamarca). Nuestros clientes son mayoritariamente personas que viven el casco urbano del municipio; sin embargo, notamos que un porcentaje de nuestros clientes viven en veredas. Esto lo llevó a analizar sus hábitos de compras, y encontrar que muchos de ellos deben dedicarle todo un día a hacer compras, dada su lejanía al centro urbano. Por lo que, deben recurrir a un gasto de transporte relativamente alto, ya que, deben pedir un servicio de taxi para llevar su mercado a sus casas, donde este servicio puede llegar a costar hasta de \$15.000 (solo un viaje), dependiendo de la ubicación de su hogar.

El me comento esta situación, por lo que, nos llevó a plantearnos si era factible ofrecerles a ellos la posibilidad de pedir su mercado a través de una plataforma digital; ya sea Messenger o WhatsApp, con la posibilidad de que nosotros se lo lleváramos a la puerta de su casa, a un costo menor al de un taxi.

1.2. Descripción del problema

Los municipios del Cundinamarca se componen de una zona urbana y rural, en donde las veredas ocupan una gran parte de los territorios. En dichas áreas habitan un número significativo de personas, quienes tienen que recorrer distancias considerablemente largas para realizar sus quehaceres, desde hacer el mercado hasta pagar los servicios del hogar. Por lo que, esta rutina requiere de una gran inversión de tiempo, llegando a ser algo incómodo para algunas personas,

ya que este tipo de rutinas las realizan en sus días de descanso, hecho por el cual, no comparten lo suficiente con sus familiares.

Por otra parte, al recorrer estas distancias, las personas deben recurrir a los medios de transporte disponibles, de los cuales los más comunes son la bicicleta, las colectivas o buses y los servicios de transporte personales; como el taxi o las camionetas doble cabina.

Muchos suelen usar la cicla para hacer sus diligencias, y lo consideran un medio fiable, porque no se requiere de combustible, y su mantenimiento no es muy costoso. Sin embargo, las condiciones del clima les condicionan su uso, ya que, algunas veredas de un municipio como lo es Sopó, no hay rutas pavimentadas y no lo pueden usar para cuando van a mercar, porque es difícil llevar más 6 bolsas de mercado en la cicla, y más si no tiene canasta.

Por lo que, algunos prefieren tomar el transporte público, solo que, para algunas personas las rutas de los buses se encuentran algo alejadas de sus casas, por lo que tiene que cargar sus compras desde la parada del bus hasta sus casas. Por ende, prefieren tomar el servicio de un taxi o una camioneta para llevar sus compras con comodidad, recurriendo a un costo mayor.

1.3. Validación del problema y usuario con hipótesis y hallazgos

Para la validación de las hipótesis, realizamos una encuesta a los clientes que entraban al local comercial. Allí les preguntábamos si alguna vez ha realizado compras a través de nuestro comercio electrónico; si estaban dispuestos a comprar en el e-commerce; y si les gustaba la idea de recibir el mercado por medio de domicilio. Con esto nos dábamos una idea de si las personas estaban interesadas en los domicilios.

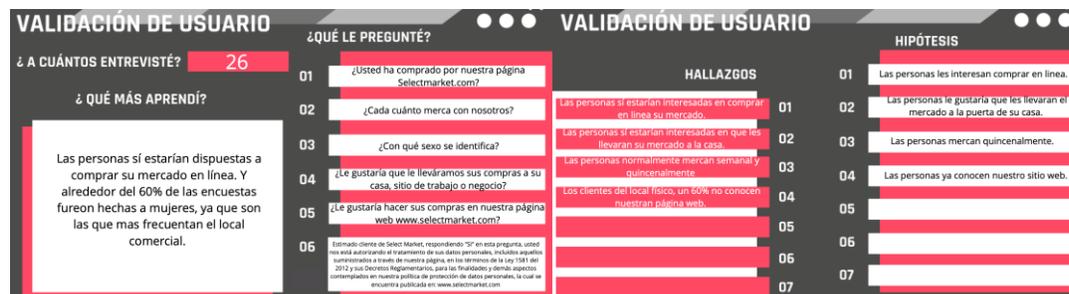
Se encuestaron a 26 personas, de las cuales 16 fueron contestadas por mujeres. Los resultados nos mostraron que nuestros clientes estaban interesados en comprar en línea, además

les gustaba la idea de recibir el mercado en sus casas, sin importar su ubicación (Daoshi Group, 2021)., estos datos se obtuvieron gracias a la ayuda de una empresa consultora Daoshi Group.

Por otro lado, se realizó una sesión grupal por medio de Zoom a seis clientes. Los clientes fueron; dos madres de hogar de 36 y 43 años, un padre de familia de 45 años, un hombre soltero de 27 años, y dos madres solteras de 32 y 28 años. En dicha reunión les preguntamos cuales eran sus mayores dolores al ir a mercar, si conocían nuestra página web y si les interesaba la idea de recibir sus compras en sus domicilios. De esta sesión encontramos que, las personas les incomoda haber realizado sus compras, y en el momento de organizarlas en sus alacenas, recordar que debían comprar un producto en específico; otro malestar, era tener que pedir un taxi para llevar sus compras, y tener que esperar de 10 a 30 minutos para encontrar uno disponible; adicionalmente, les da temor a realizar compras de frutas y verduras online, y recibirlas en mal estado.

Otro punto que encontramos, fue que algunos les parecía molesto tener que buscar todo el listado del mercado en un sitio web, por lo que les parecía más cómodo enviar su listado por WhatsApp.

En la **Figura 1** se muestra las preguntas realizadas en la encuesta y los hallazgos.

Figura 1.*Tarjeta de validación*

Nota. La figura muestra los datos de validación de los encuestados por la empresa Daoshi Group. Fuente: Daoshi Group (2021).

1.4. Buyer persona

Acorde a lo encontrado, nuestro cliente objetivo son madres mayores de 35 años, quienes ya utilizan redes sociales como WhatsApp, Facebook y/o Instagram; y gustan compartir de su tiempo con sus familiares, y en especial con sus hijos. Ella es quien planifica las compras del hogar.

Por otra parte, a ella le interesa comprar productos que tengan un balance entre el precio y su calidad, por lo que usualmente consume marcas líderes, ya sea de empresas como Casa Luker, Nutresa, y entre otros.

Figura 2.*Target buyer*

Nota. La figura muestra los datos del Target Buyer. Fuente: Elaboración Propia usando la plantilla proporcionada por UR StartFactory – UR Emprende (2021).

1.5. Mapa de competidores

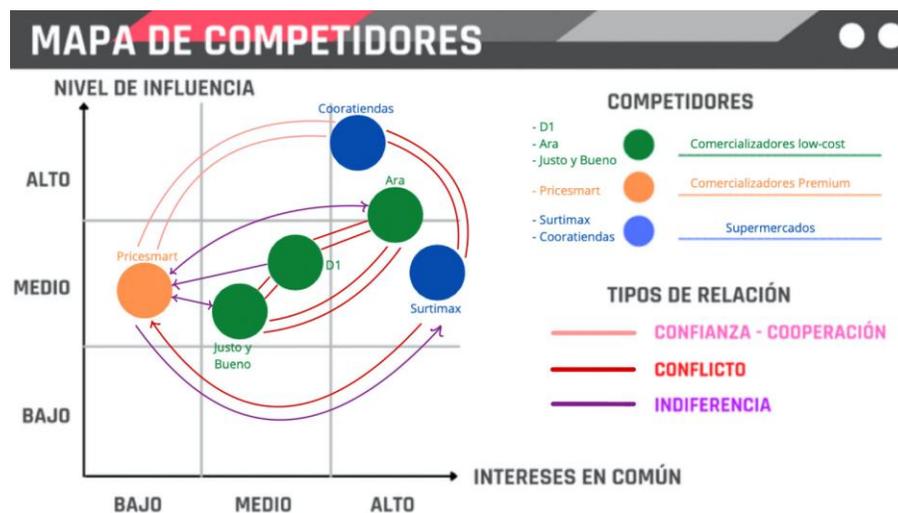
En el municipio de Sopó tenemos identificados cinco competidores, de los cuales se dividen en tres tipos; los comercializadores de productos de bajo costo y por ende de calidad reducida. Estos no tienen una organización amplia de surtido de góndola, y sus tiendas no cuentan con una bodega amplia, por lo que, el punto de venta cumple también la función de bodega; estos negocios son D1, Justo&Bueno y Ara. Luego están los supermercados, los cuales poseen de una mayor organización de sus productos en góndolas, y cuentan con una mayor capacidad de bodegaje; entre estos están Surtimax y Cooratiendas.

Las empresas low-cost son las líderes del mercado, ya que, estos negocios viven del menudeo, y muchos consumidores necesitan de productos muy puntuales, y en estos sitios se encuentran productos con presentaciones pequeñas.

Por último, el tercer tipo de competidor es el hipermercado Princesmart, cuya actividad económica es comercializar productos Premium; este negocio está ubicado en el municipio de Chía; y sus clientes son personas de ingresos medio-altos que viven cerca. Igualmente, negocios pequeños, como restaurante o tiendas de barrio, la visitan dado que ofrece productos B2B.

Figura 3.

Mapa de competidores



Nota. La figura muestra los competidores más significantes de la empresa. Fuente: Elaboración Propia usando la plantilla proporcionada por UR StartFactory – UR Emprende (2021).

1.6. Descripción de la idea

El proyecto en sí es ofrecerle a las personas la opción de merchar en línea, apalancándonos con plataformas como Facebook y WhatsApp; donde el cliente ponga su listado de compras, y lo pueda recibir sin tener problemas con su ubicación. En un principio, se espera operar en Sopó, y acorde a cómo evolucione el mercado, nos iremos expandiendo a municipios aledaños como Tocancipá, Guasca, La Calera. Por otra parte, al ir recopilando el histórico de compras de nuestros clientes, buscaremos la forma de personalizar las ofertas, de tal manera que ellos reciban las promociones que más le convengan, acorde sus hábitos de consumo.

2. Propuesta de valor

2.1. Segmento del cliente

Normalmente las personas que realizan compras en nuestro punto de venta son familias, donde el padre de familia es quien realiza el pago de la compra, pero la mujer es quien escoge los productos del mercado.

Estos clientes se encuentran en un rango de edad mayor de los 30 años, tienen trabajos en empresas locales. Su posición socio-económica es de estrato 3 y es de ingresos medios, y la gran mayoría ha terminado sus estudios escolares o tienen al menos un tecnólogo. Por otro lado, el cliente vive en una vereda aledaña al casco urbano, de no más de 15 kilómetros de distancia.

(Daoshi Group, 2021)

2.2. Clientes ideales

Como se mencionó en el buyer persona, es una mujer que busca el bienestar de sus familiares, por lo que, le interesa adquirir productos de buena calidad, y que tengan un precio que ella considere justo. Normalmente, realiza sus compras los días de quincena, dado que, es cuando reciben su salario, y por ende aprovecha para abastecerse de productos de primera necesidad. Para este tipo de actividades, la mujer normalmente anota en un listado los productos que necesita, y organiza el presupuesto que va a utilizar. Por efectos de practicidad, ella prefiere mercar en un sitio donde todo lo que necesita se encuentre cerca.

2.3. Alternativas de solución y criterios de selección

La primera alternativa de solución es; ofrecer un “Market Place” en Facebook, donde el cliente pueda escoger los productos de su preferencia, y a través de Messenger pueda comunicarse con nosotros para gestionar el método de pago y la ubicación para el domicilio.

Como segunda alternativa sería, ofrecer al cliente el servicio de domicilios a través de una cuenta de WhatsApp Business, donde este pueda anotarnos su listado, y allí se confirmaría la disponibilidad de los productos, el valor, el método de pago y el lugar de entrega del domicilio.

Por último como tercera alternativa, se ofrecería una línea telefónica, en donde nuestros clientes puedan llamar para realizar sus compras, y allí se concretaría los datos para el envío y método de pago.

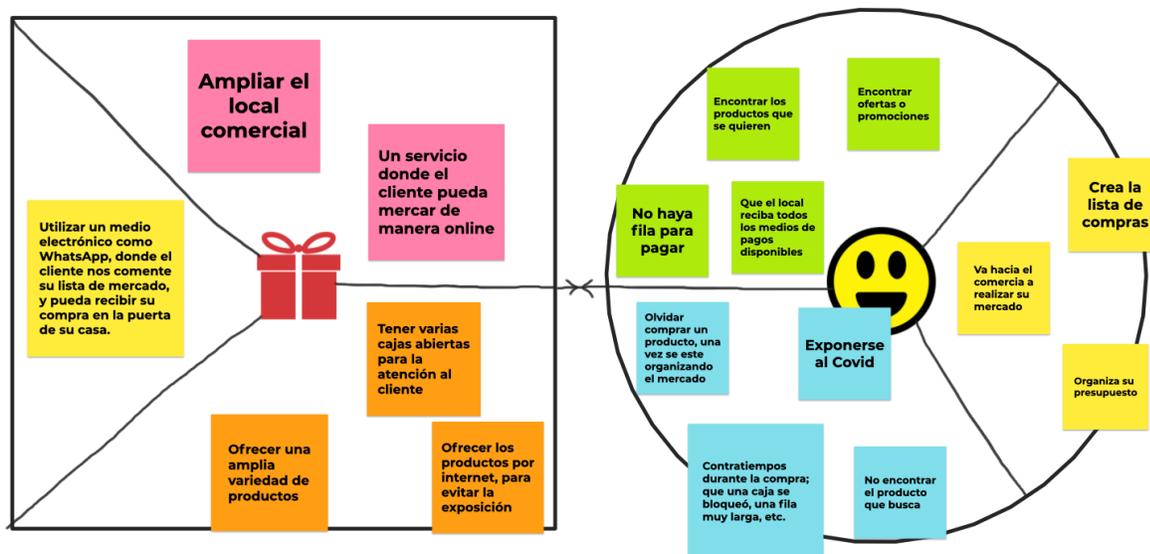
2.4. Características del servicio

Lo que pudimos notar con respecto al lienzo, es que ir a merchar puede ser algo molesto, ya que corremos el riesgo de no encontrar los productos que queremos, y además podemos sufrir de pequeños percances, los cuales podrían afectar nuestra experiencia de compra.

Por lo que, los pedidos por una aplicación podría ser una opción viable para mitigar dichas molestias, al no tener que gastar parte de nuestro tiempo en ir al supermercado.

Figura 4.

Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

2.5. Diferencial y ventaja competitiva

Realmente este tipo de negocios ya existen, y nuestros competidores lo pueden replicar fácilmente, dado que, no tiene muchas barreras de entrada. Sin embargo, en el momento de desarrollo de este proyecto, en el municipio de Sopó, no hay un competidor que lo esté haciendo, por lo que nosotros podríamos tener la suerte de ser los primeros en implementarlo allí, además, creemos que la manera de desarrollar una ventaja competitiva es a través del histórico de ventas de nuestros cliente, ya podríamos encontrar patrones de consumos, de tal manera que, podríamos personalizar las ofertas al cliente, lo que nos permitiría concretar más ventas en el futuro.

2.6. Relevancia del contexto

En este momento estamos pasando por una crisis sanitaria, donde se espera que las personas guarden un distanciamiento social. Por lo que, locales comerciales, como panaderías, supermercados, son lugares con un potencial riesgo de contraer COVID-19. Por otra parte, n

Sopó no hay como tal un supermercado que ofrezca el servicio de domicilio a todo el territorio municipal, por lo que también podría ser un oportunidad para adquirir nuevos clientes.

2.7. Definición de la propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor es; ofrecer la posibilidad de comprar el mercado desde cualquier lugar del municipio de Sopó, a través de una plataforma digital. Además, el cliente recibirá ofertas personalizadas, ajustadas a sus hábitos de consumo.

3. Prototipo

3.1. Descripción del prototipo

Figura 5.

Estructura de prototipado

Herramienta Estructuración del prototipo del Negocio

Buping[®]
PROTOTIPADORA DE NEGOCIOS

Proyecto de Emprendimiento	Select Market
Equipo Emprendedor	Juan Camilo Díaz Oficios Varios

Objetivo del Prototipado	Skech de su prototipo				
Comprobar si las personas están interesadas en comprar en línea					
Tipo de prototipado					
<table border="1"> <tr> <td>Funcional - Vertical</td> <td>Estetico - Horizontal</td> <td>Usabilidad Diagonal</td> <td>Estrategia - Conceptual</td> </tr> </table>		Funcional - Vertical	Estetico - Horizontal	Usabilidad Diagonal	Estrategia - Conceptual
Funcional - Vertical		Estetico - Horizontal	Usabilidad Diagonal	Estrategia - Conceptual	
Nivel de prototipado					
<table border="1"> <tr> <td>Papel</td> <td>Baja Fidelidad</td> <td>Alta Fidelidad</td> </tr> </table>		Papel	Baja Fidelidad	Alta Fidelidad	
Papel	Baja Fidelidad	Alta Fidelidad			
Materialización de prototipado					
Método	WhatsApp				
Medio	WhatsApp				

Nota. La figura muestra la información respecto al prototipado de la idea de negocio. Fuente: Elaboración Propia usando la plantilla proporcionada por UR StartFactory – UR Emprende (2021).

En el primer boceto se quiere ilustrar los horarios de domicilios para las distintas veredas del municipio, y mostrar nuestras promociones. Mientras que, el segundo sketch se muestra el WhatsApp Business que utilizaría nuestros clientes para comunicarse con nosotros y realizar sus pedidos.

3.2. Descripción de portafolio inicial de productos o servicios

A parte del servicio a personas naturales, o familias, podría ser viable ofrecer dicho servicio a tienditas y restaurantes ubicados en las veredas aledañas al pueblo.

Figura 6.

Diseño de propuesta de valor sistema

Herramienta Diseño de propuestas de valor sistema

Buping[®]
PROTOTIPADORA DE NEGOCIOS

Proyecto de Emprendimiento	Select Market		
Equipo Emprendedor	Juan Camilo Díaz		
	Oficios Varios		
	Modelo de Negocio		
Defina su modelo de negocio	Comprar barato vender caro, sin invertir capital, con un riesgo cercano al 0% (Arbitraje)		
	Propuesta de valor		
Defina su propuesta de valor y/o diferencial del negocio	El cliente puede comprar desde cualquier lugar de Sopó, Tocancipá, Guasca y Gachancipá. Además él recibirá recomendaciones de ofertas y productos ajustadas a su histórico de compras.		
	Producto	Servicio	Sistema
Mencione los productos y servicios que haran diferente su negocio de lo actualmente ofertado por la competencia	Abarrotes/Panadería/Verdura/Productos de aseo	Domicilio	Personas que no tienen tiempo de ir a realizar sus compras en el local.
	Abarrotes/Panadería/Verdura/Productos de aseo	Domicilio	Ofrecer a restaurantes, casinos y tiendas productos con muy buenos precios.
			Explique como la suma de sus productos y servicios ofrecen una experiencia de consumo y una oferta sistema innovadora al mercado

Nota. La figura muestra la información respecto al prototipado de la idea de valor. Fuente: Elaboración Propia usando la plantilla proporcionada por UR StartFactory – UR Emprende (2021).

3.3. Nivel de desarrollo y funcionalidad

Básicamente el modelo mínimo viable funcionaría de la siguiente manera. El cliente observaría las rutas que nosotros organizaríamos para cada vereda, las cuales se podría visualizar en nuestra página de Facebook, y esto se vería como en la **Figura 7**.

Figura 7.*Boceto de rutas de domicilios*

Fuente: Elaboración propia

Luego el cliente a realizaría su listado de compras y nos lo compartiría a través de nuestra línea de WhatsApp.

Figura 8.*Boceto de la línea de WhatsApp Business*

Fuente: Elaboración propia

Una vez confirmado el pedido, nosotros lo alistaríamos y despacharíamos, acorde a nuestro cronograma de ruta.

3.4. Método, lógica de ensamble y producción del prototipo

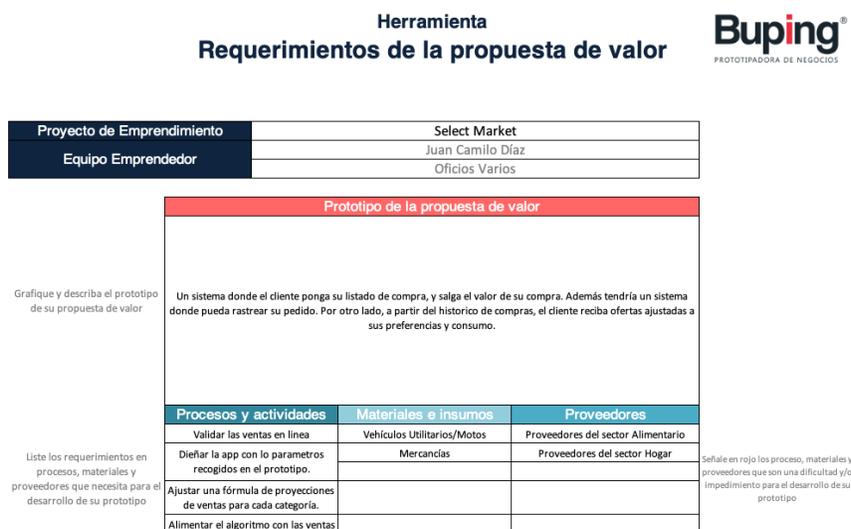
Los procesos que necesitaríamos desarrollar son; la validación de los pedidos hechos en WhatsApp. Una vez las ventas aumenten, y se compruebe que el modelo es sostenible en el largo plazo, se diseñaría una aplicación la cual nos permita recopilar la información de nuestros clientes, para luego personalizar las ofertas y promociones; y nos permita pronosticar ventas.

Para el desarrollo de nuestras actividades, debemos contar con los medios de transportes para los domicilios y las mercancías.

Por último, dependeríamos de nuestro proveedores de frutas y verduras, y de nuestros proveedores de abarrotes.

Figura 9.

Requerimiento de la propuesta de valor



Nota. La figura muestra la información respecto al prototipado de la propuesta de valor. Fuente: Elaboración Propia usando la plantilla proporcionada por UR StartFactory – UR Emprende (2021).

3.5. Resultados obtenidos en pruebas del prototipo (hallazgos conclusiones)

Para este punto, se plantearon cuatro hipótesis de tipo de mercado, de las que queremos comprobar si las personas realmente están interesadas en realizar sus compras por medio de WhatsApp; o si las personas están dispuestas a realizar compras pequeñas por WhatsApp, y si prefieren realizar sus compras quincenales en los locales físicos.

Figura 10.

Hipótesis para prototipado

Herramienta Hipotesis para prototipado



Proyecto de Emprendimiento	Select Market
Equipo Emprendedor	Juan Camilo Díaz Oficios Varios

Hipotesis del prototipado			
1	Primer hipótesis (Principal)	Mercado	Las personas están interesadas en comprar productos en WhatsApp.
2	Segunda hipótesis	Mercado	Las personas prefieren realizar sus comprar quincenales o mensuales en el locla, mientras que los pequeños mandados los prefieren hacer en linea.
3	Tercera hipótesis	Mercado	Las personas prefieren pagar sus pedidos una vez los reciban.
4	Cuarta hipótesis	Mercado	El modelo de comercio electrónico para personas naturales es posible ofrecerlo a empresas, como restaurantes o tiendas de veredas.
5	Quinta hipótesis	Tipo de hipótesis	-

Nota. La figura muestra la información respecto al prototipado de la hipótesis. Fuente: Elaboración Propia usando la plantilla proporcionada por UR StartFactory – UR Emprende (2021).

El periodo establecido para las pruebas de hipótesis es de un semestre, y se piensa organizar solo en Sopó para el primer trimestre, y dependiendo de los resultados, se miraría si es óptimo ampliar el área de prueba a pueblos aledaños.

Figura 11.*Prueba de prototipado*

Herramienta Prueba de prototipado



Proyecto de Emprendimiento		Select Market		
Equipo Emprendedor	Juan Camilo Díaz	Emprendedor 2	Emprendedor 3	
	Oficios Varios	Rol 2	Rol 3	

Nombre de la Prueba	Ventas en línea	Tiempo de prueba	6 meses	Cantidad participantes	Habitantes de Sopó, Tocancipá,
----------------------------	-----------------	-------------------------	---------	-------------------------------	--------------------------------

Descripción del problema		Hipotesis para prototipado			
Las personas no tienen tiempo de ir a realizar sus compras en el comercio físico.		Las personas realizan sus compras a través de plataformas no presenciales.			
Objetivos	Validar si las personas les gustaría realizar sus comprar en línea	Hallazgos positivos			
	Validar si es sostenible el modelo de negocio		Hallazgos Negativos		

Métrica de la prueba						Oportunidades de mejora
Métrica	Resultado	Métrica	Resultado	Métrica	Resultado	
Ventas		Tasa de recompra		Ubicación geográfica		
Métrica	Resultado	Métrica	Resultado	Métrica	Resultado	
Cantidad de Items por compra promedio		Coste por domicilio				

Nota. La figura muestra la información respecto a los resultados obtenidos en la prueba. Fuente: Elaboración Propia usando la plantilla proporcionada por UR StartFactory – UR Emprende (2021).

3.6. Proyección de cómo iterar

En el momento de redacción de este ensayo, llevamos medio mes trabajando con el prototipo, y de lo que hemos podido observar, es que las personas realizan compras muy puntuales, cuyo rango está entre lo \$100.000 pesos como límite superior, y de \$15.000 como límite inferior. La mayoría de los clientes son de personas que viven en el casco urbano. Por lo que estamos mirando la manera de incentivar ventas más grandes a través de WhatsApp.

4. Finanzas

4.1. Margen de contribución

El servicio del intra-emprendimiento son los domicilios, cuyo precio se ajustó a \$7.500 pesos por envío.

Los costos fijos que se involucran en la actividad son los siguientes:

Tabla 1.

Costos fijos

Costos Fijos	
Rubros	\$
Internet	\$ 24,000
Mantenimiento	\$ 416,667
Impuesto	\$ 66,667
Conductor	\$ 458,161
TOTAL COSTOS FIJOS EMPRESA	\$ 965,494.63

Fuente: Elaboración propia

El valor de la factura del internet es de \$80.000; sin embargo, se pensó que el proyecto debería financiar el 30% del valor de la factura, ya que la unidad de negocio principal también depende del servicio de internet para poder operar.

Los gastos mostrados en la tabla están en valor mensual, aunque, el impuesto del carro, y el mantenimiento son pagos que se realizan anualmente.

Los gastos fijos se definieron de la siguiente manera:

Tabla 2.*Gastos fijos*

Gastos Fijos	
Rubros	\$
Seguro Obligatorio	\$ 33,333
Seguro Contratado	\$ 150,000
Lavado	\$ 40,000
Parqueadero	\$ 100,000
TOTAL GASTOS FIJOS EMPRESA	\$ 323,333.33

Fuente: Elaboración propia

Al igual que los costos fijos, el seguro obligatorio y contratado esta expresado en valores mensuales, pero su pago es anual.

Por último, solo se identificó solo un costo variable. Este es el combustible del vehículo, el cual se calculó, como el valor de un galón de combustible a precio de \$9.000 pesos, dividido en la cantidad de domicilios mínimos que puede realizar el vehículo, que es de 6 mercados aproximadamente.

Tabla 3.*Costos variables unitarios*

Costos Variables Unitarios	
Gasolina	\$ 1500

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos datos, calculamos el margen de contribución, dándonos como resultado un valor de \$6.000 pesos por domicilio, teniendo un peso del 80% sobre el valor total del domicilio.

4.2. Punto de equilibrio

A partir de los costos y gastos identificados, calculamos el punto de equilibrio, cuyo resultado fue de 215 domicilios mensuales, con un valor aproximado de \$1,611,035 pesos.

Tabla 4.

Punto de equilibrio

Punto Equilibrio \$	\$ 1,611,035
Punto Equilibrio U / 6 entregas	215

Fuente: Elaboración propia

4.1. Flujo de caja mensual a 5 años

Para el desarrollo de este punto, nosotros realizamos una suposición de que los costos, gastos y el precio del domicilio, aumentaban en función a una tasa de inflación del 5% anual.

Para el rubro de las ventas, se trabajó con los siguientes datos:

Tabla 5.

Proyección de ventas

	1	2	3	4	5
Precio Venta / Domicilio	\$ 7,500	\$ 7,875	\$ 8,269	\$ 8,682	\$ 9,116
Proyección de Ventas	1289	1804	2165	2598	3118

Fuente: Elaboración propia

Donde se supuso que el primer año solo íbamos a tener la mitad de los domicilios calculados en el punto de equilibrio. Para el segundo año este valor iba a aumentar un 20%, y para el tercer año en adelante este valor aumentaría un 40%.

El proyecto es financiado por la unidad de negocio principal, por lo que no se recurrió El proyecto es financiado por la unidad de negocio principal, por lo que no se recurrió a un crédito bancario para la adquisición de los activos.

El flujo de caja se puede apreciar en la **Tabla 6**, con el listado de ingresos, los costos y gastos definidos en el punto 4.1.

Tabla 6.

Estructura de flujo de caja

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
FLUJO DE CAJA	1	2	3	4	5
Unidades Vendidas	1,289	1,804	2,165	2,598	3,118
VENTAS	\$ 9,666,210	\$ 14,209,328	\$ 17,903,754	\$ 22,558,730	\$ 28,423,999
Total Ingresos	\$ 9,666,210	\$ 14,209,328	\$ 17,903,754	\$ 22,558,730	\$ 28,423,999
Mano de obra (incluyendo prestaciones)	\$ 5,497,936	\$ 5,772,832	\$ 6,061,474	\$ 6,364,548	\$ 6,682,775
Conductor	\$ 5,497,936	\$ 5,772,832	\$ 6,061,474	\$ 6,364,548	\$ 6,682,775
Costos indirectos de fabricación	\$ 8,021,242	\$ 9,234,266	\$ 10,292,771	\$ 11,559,367	\$ 13,084,802
Internet	\$ 288,000	\$ 302,400	\$ 317,520	\$ 333,396	\$ 350,066
Mantenimiento	\$ 5,000,000	\$ 5,250,000	\$ 5,512,500	\$ 5,788,125	\$ 6,077,531
Gasolina	\$ 1,933,242	\$ 2,841,866	\$ 3,580,751	\$ 4,511,746	\$ 5,684,800
Impuesto	\$ 800,000	\$ 840,000	\$ 882,000	\$ 926,100	\$ 972,405
Gastos Administrativos y Operacionales	\$ 3,880,000	\$ 4,074,000	\$ 4,277,700	\$ 4,491,585	\$ 4,716,164
Seguro Obligatorio	\$ 400,000	\$ 420,000	\$ 441,000	\$ 463,050	\$ 486,203
Seguro Contratado	\$ 1,800,000	\$ 1,890,000	\$ 1,984,500	\$ 2,083,725	\$ 2,187,911
Lavado	\$ 480,000	\$ 504,000	\$ 529,200	\$ 555,660	\$ 583,443
Parqueadero	\$ 1,200,000	\$ 1,260,000	\$ 1,323,000	\$ 1,389,150	\$ 1,458,608
FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO					
Act. Fijos Depreciables	\$ 48,000,000	-	-	-	-
Total Egreso no Operacional	\$ 48,000,000	-	-	-	-
Aportes socios	\$ 63,888,502	-	-	-	-
Subtotal ingresos financieros	\$ 63,888,502	-	-	-	-
Caja neta acumulada después de impuestos	\$ 8,155,534	\$ 3,283,764	\$ 555,573	\$ 698,803	\$ 4,639,061

Fuente: Elaboración propia

4.3. Balance general y de estados de resultados

El activo se organizó de la siguiente manera:

Tabla 7.

Activo

Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Caja y Bancos	\$ 8,155,534.02	\$ 3,283,764.32	\$ 555,573.30	\$ 698,803.32	\$ 4,639,061.42
Cuentas por Cobrar	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Inversiones	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Inventario Final	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Total Activo Corriente	\$ 8,155,534.02	\$ 3,283,764.32	\$ 555,573.30	\$ 698,803.32	\$ 4,639,061.42
Activos fijos	\$ 48,000,000.00	\$ 48,000,000.00	\$ 48,000,000.00	\$ 48,000,000.00	\$ 48,000,000.00
Depreciación acumulada	\$ 9,600,000.00	\$ 19,200,000	\$ 28,800,000	\$ 38,400,000	\$ 48,000,000
Activos fijos netos	\$ 38,400,000.00	\$ 28,800,000.00	\$ 19,200,000.00	\$ 9,600,000.00	\$ 0.00
Total Activos	\$ 46,555,534	\$ 32,083,764.32	\$ 19,755,573.30	\$ 10,298,803.32	\$ 4,639,061.42

Fuente: Elaboración propia

Para el pasivo, las cuentas tuvieron un valor de cero, dado que, la nómina se paga mes trabajado. Además, en el proyecto no hay proveedores que nos dejen mercancía para pagar en el futuro, y no hay créditos de terceros. Por lo que, el patrimonio se estructuró como se muestra en la **Tabla 8**.

Tabla 8.

Patrimonio

Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Suscrito y Pagado	\$ 63,888,501.79	\$ 63,888,501.79	\$ 63,888,501.79	\$ 63,888,501.79	\$ 63,888,501.79
Perdida/Utilidad Acumulada	-\$ 17,332,967.77	-\$ 31,804,737.46	-\$ 44,132,928.49	-\$ 53,589,698.46	-\$ 59,249,440.36
Total Patrimonio	\$ 46,555,534.02	\$ 32,083,764.32	\$ 19,755,573.30	\$ 10,298,803.32	\$ 4,639,061.42

Fuente: Elaboración propia

4.4. Indicadores financieros

En el desarrollo de este punto, se trabajó con los competidores de la unidad de negocio principal mostrados en el punto 1.5.

Acorde a los datos tomados de EMIS del año 2019, el mercado de entre estas 5 empresas tendría la siguiente ponderación:

Tabla 9.

Mercado

	Ingresos	Participación
Ara	\$ 3,163,708.11	12.76%
D1	\$ 4,983,115.37	20.10%
Éxito	\$ 15,342,300.85	61.87%
Pricesmart	\$ 1,266,677.38	5.11%
Cooratiendas	\$ 40,688.61	0.16%
Sector	\$ 24,796,490.32	Millones COP

Fuente: Elaboración propia

Siendo el Grupo Éxito la empresa con mayor participación en el mercado.

En los indicadores de liquidez, Pricesmart y Éxito son las empresas que cuentan con mayor liquidez, ya que en solvencia; Pricesmart cuenta con un indicador de \$1.79 pesos, y el Éxito tiene un valor de \$0.91 pesos. Y en liquidez pura las empresas tienen valores de \$0.98 y \$0.59 pesos respectivamente, siendo valores mayores a los del promedio de la industria.

Tabla 10.*Indicadores de liquidez*

Solvencia		Liquidez Pura	
Ara	0.2616	Ara	0.1171
D1	0.5913	D1	0.2941
Éxito	0.9070	Éxito	0.5851
Pricesmart	1.7932	Pricesmart	0.9764
Cooratiendas	0.7046	Cooratiendas	0.5664
Select Market	-	Select Market	-
Sector	0.8061	Sector	0.4869

Fuente: Elaboración propia

Acorde a los indicadores de endeudamiento, D1 es la empresa más endeudada, contando con un indicador de \$1.05 pesos. No obstante, en el corto plazo, Cooratiendas es la que mayor deuda tiene con un indicador de \$0.98 pesos; y en el largo plazo Pricesmart es la que mayor obligaciones con terceros tiene, teniendo un indicador de \$0.55 pesos.

Tabla 11.*Indicadores de endeudamiento*

Nivel de endeudamiento total		Nivel de endeudamiento CP		Nivel de endeudamiento LP	
Ara	0.98	Ara	0.58	Ara	0.42
D1	1.05	D1	0.53	D1	0.47
Éxito	0.47	Éxito	0.80	Éxito	0.20
Pricesmart	0.47	Pricesmart	0.45	Pricesmart	0.55
Cooratiendas	0.49	Cooratiendas	0.99	Cooratiendas	0.02
Select Market	-	Select Market	-	Select Market	-
Sector	0.65	Sector	0.70	Sector	0.30

Fuente: Elaboración propia

La empresa con mayor financiamiento es Ara, cuyo indicador muestra un valor de 48.39, la cual también cuenta con el mayor financiamiento bancario, de corto y largo plazo.

Tabla 12.

Indicadores de apalancamiento

Apalancamiento Financiero Total		Apalancamiento Financiero CP		Apalancamiento Financiero LP		Apalancamiento Financiero Bancos	
Ara	48.39	Ara	28.06	Ara	20.33	Ara	20.18
D1	-21.64	D1	-11.46	D1	-10.18	D1	-0.02
Éxito	0.88	Éxito	0.70	Éxito	0.19	Éxito	0.09
Pricesmart	0.88	Pricesmart	0.39	Pricesmart	0.49	Pricesmart	0.03
Cooratiendas	0.94	Cooratiendas	0.93	Cooratiendas	0.02	Cooratiendas	0.60
Select Market	-	Select Market	-	Select Market	-	Select Market	-
Sector	2.4147	Sector	1.7311	Sector	0.6836	Sector	2.6312

Fuente: Elaboración propia

Acorde a los indicadores de actividad, Cooratiendas es la empresa con peor ciclo de caja tiene, dada a su rotación de proveedores, teniendo que recurrir a financiación para seguir operando. De acuerdo a la **Figura 24** el promedio del sector no necesita financiarse para seguir operando, ya que, el ciclo operativo es menor a la rotación de proveedores (75 días).

Tabla 13.

Indicadores de actividad

Rotación de Cartera (días/veces)		Rotación de Inventarios (días/veces)		Ciclo Operativo (días)	
Ara	0.22	Ara	35.04	Ara	35.25
D1	7.19	D1	33.66	D1	40.86
Éxito	11.42	Éxito	61.18	Éxito	72.60
Pricesmart	1.05	Pricesmart	46.92	Pricesmart	47.97
Cooratiendas	35.24	Cooratiendas	18.18	Cooratiendas	53.42
Select Market	-	Select Market	-	Select Market	-
Sector	8.65	Sector	51.52	Sector	60.16
	Días		Días		Días
Rotación de Proveedores (días/veces)		Ciclo de Caja (días)			
Ara	87.9157713	Ara	-52.662583		
D1	113.058847	D1	-72.202639		
Éxito	159.853965	Éxito	-87.256113		
Pricesmart	49.6886797	Pricesmart	-1.7167872		
Cooratiendas	36.8690474	Cooratiendas	16.5474111		
Select Market	-	Select Market	-		
Sector	135.442249	Sector	-75.277346		
	Días		Días		

Fuente: Creación propia

De acuerdo con los indicadores de utilidad, Éxito es el que mejor utilidad neta posee, con un valor del 6.03% anual. Por otro lado, Ara cuenta con un EBITDA negativo (Banco Santander, 2022), del cual uno podría inferir que para el 2019 la empresa no genera ingresos de su actividad comercial principal.

Tabla 14.

Indicadores de rentabilidad

Margen Operacional		EBITDA		Margen Neto		Margen de Cobertura		Margen Bruto	
Ara	-9.16%	Ara	\$ -114,735.58	Ara	-14.26%	Ara	-0.00005%	Ara	15.92%
D1	1.21%	D1	\$ 248,252.26	D1	-0.74%	D1	0.000013%	D1	15.40%
Éxito	4.41%	Éxito	\$ 2,150,591.44	Éxito	6.03%	Éxito	0.000009%	Éxito	25.77%
Pricesmart	2.30%	Pricesmart	\$ 57,783.15	Pricesmart	1.69%	Pricesmart	0.000287%	Pricesmart	15.34%
Cooratiendas	-0.04%	Cooratiendas	\$ 2,795.37	Cooratiendas	-3.63%	Cooratiendas	-0.00002%	Cooratiendas	8.62%
Select Market	-179.32%	Select Market	\$ -7,732,967	Select Market	-179.32%	Select Market	-	Select Market	-39.86%
Sector	1.92%	Sector	\$ 1,368,839.16	Sector	1.85%	Sector	0.000015%	Sector	21.87%

Fuente: Elaboración propia.

Y por último Éxito es la empresa que cuenta con el ROA y ROE más alto del mercado con valores del 5.82% y 10.93% respectivamente.

Tabla 15.

Indicadores ROA y ROE

ROA		ROE	
Ara	-14.50%	Ara	-716.21%
D1	-1.56%	D1	-
Éxito	5.82%	Éxito	10.93%
Pricesmart	2.64%	Pricesmart	4.96%
Cooratiendas	-5.26%	Cooratiendas	-10.22%
Select Market	-179.32%	Select Market	-37.23%
Sector	1.56%	Sector	-84.38%

Fuente: Elaboración propia

5. Modelo de negocio

5.1. Modelo de negocio económico

El canva económico del negocio quedó formulado en la **Figura 12**. En dicho modelo, encontramos que nuestros socios importantes son; nuestros proveedores, y los accionistas de la unidad de negocio principal.

Nuestras actividades importantes son la organización del contenido de Facebook, la organización de las pedidos para el cuadro de las rutas de envío. Por lo que, para llevar a cabo estas actividades necesitaríamos de los medios de transporte, el cual es el carro utilitario (Kangoo), los triciclos, y el servicio de internet.

Figura 12.

Business model generation

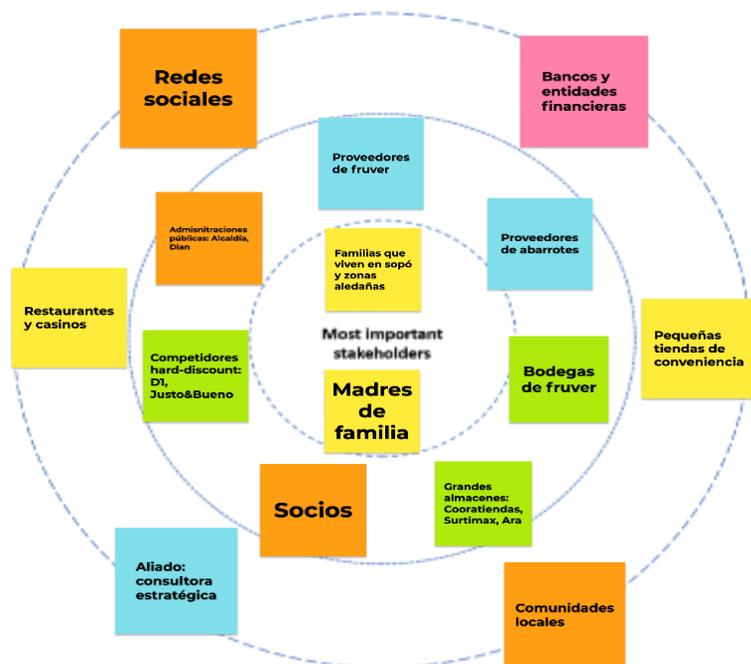


Nota. La figura muestra la información clave de los componentes principales del proyecto. Fuente: Elaboración Propia usando la plantilla proporcionada por UR StartFactory – UR Empeende (2021).

5.2. Stakeholder map

Figura 13.

Stakeholder map



Nota. La figura muestra la información clave de los principales Stakeholders del proyecto usando la plantilla proporcionada por StartFactory UR. Fuente: StartFactory – UR Emprende (2021).

Los Stakeholders más importantes para la empresa son los clientes, los cuales se componen de las familias residentes en el municipio de Sopó.

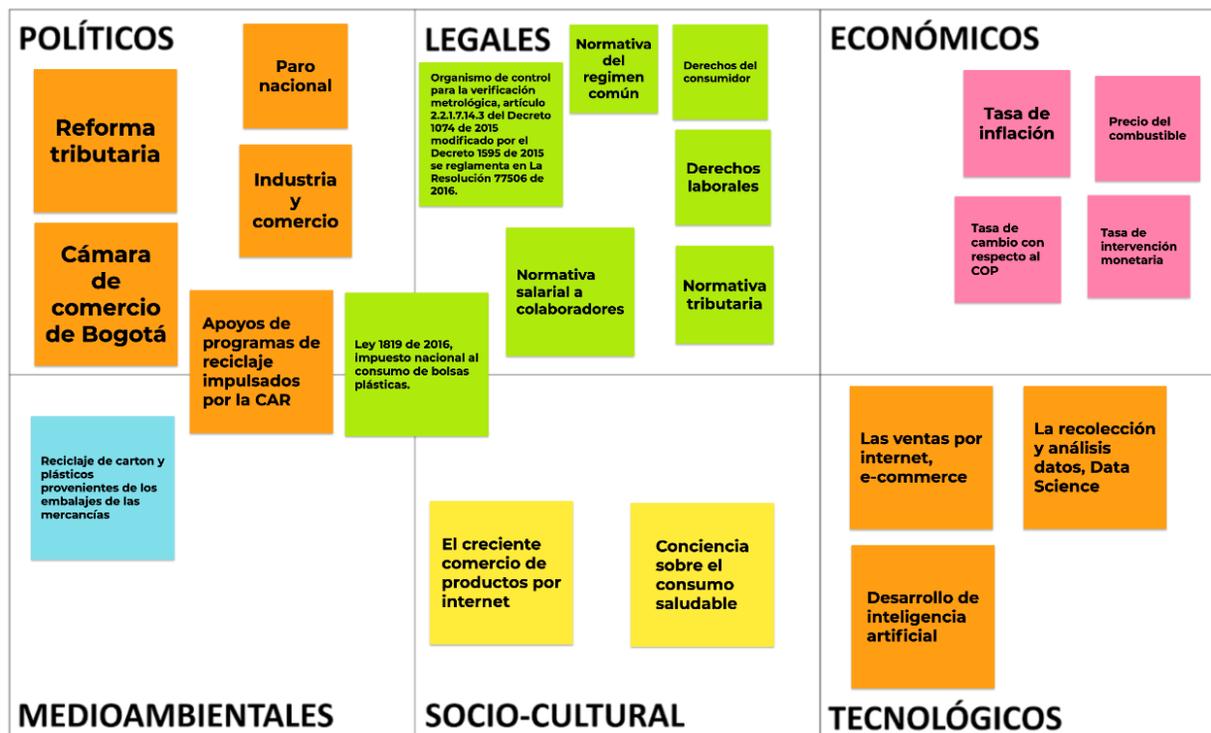
Nuestros proveedores, socios y competidores influyen en los precios que se tiene en el local comercial, ajustados a la oferta dada por la competencia; esto es posible, ya que, uno negocia con los proveedores, y ajusta los precios acordes a los productos exhibidos en el mercado. Y los socios son los que financian el proyecto con la adquisición de activos.

Finalmente, las comunidades locales, restaurantes, bancos y nuestros aliados estratégicos son los que menos impacto tienen en esta unidad de negocio.

5.3. Análisis PESTLE

Figura 14.

Análisis PESTLE



Nota. La figura muestra el resumen del análisis PESTLE del proyecto usando la información proporcionada en el sitio de CIPD UK. Fuente: CIPD (2021).

5.3.1. Factores Políticos. Como se ha comentado anteriormente, la actividad económica de la unidad principal de negocio es comercializar bienes básicos, desde alimentos hasta productos de aseo, por lo que, factores políticos como la reforma tributaria, nos afectan en gran medida. Por otra parte, la empresa depende de las medidas políticas de la Cámara de Comercio de Bogotá y de la Superintendencia de Industria y Comercio. En último lugar, el paro nacional ha afectado el tránsito de ciertas rutas, lo cual se ha visto una alteración en los precios de ciertos alimentos y demás productos de primera necesidad.

5.3.2. Factores Económicos. La tasa de inflación, el precio del combustible, la TRM y la tasa de intervención monetaria del Banco de la República, son factores que afectan directa o indirectamente el consumo de las familias, por ende, nos afectan a nosotros. Porque, el precio del combustible repercute sobre los precios de los fletes, lo cual influye en el precio final de los productos. Muchos productos son importados, desde los granos, hasta ciertas frutas; por lo que, las fluctuaciones de la TRM tienen un efecto en los precios finales de estos alimentos, teniendo a su vez, una influencia en los movimientos de la tasa de inflación. Por último, la tasa de intervención monetaria del Banco de la República repercute en los bancos comerciales, lo que a su vez afecta el costo del crédito, teniendo una afección en el consumo de las familias.

5.3.3. Factores Sociales. Dada la coyuntura de la pandemia, las compras en línea aumentaron, y las personas ya no tienen tanto miedo de adquirir productos en comercios electrónicos. Por otra parte, las personas están siendo más conscientes de consumir productos más saludables, y de mejor calidad.

5.3.4. Factores Tecnológicos. Los comercios electrónicos están aumentando, y gracias a plataformas como WordPress o Wix, la dificultad de montar un sitio web sencillo ha disminuido. Además, la ciencia de datos y la inteligencia artificial, está influyendo en las empresas, dado que, permite automatizar procesos, y desarrollar modelaciones para el análisis de los mercados de consumo.

5.3.5. Factores Ambientales. Programas de reciclaje impulsados por la CAR, nos permiten mitigar la contaminación generada por el manejo de los residuos sólidos.

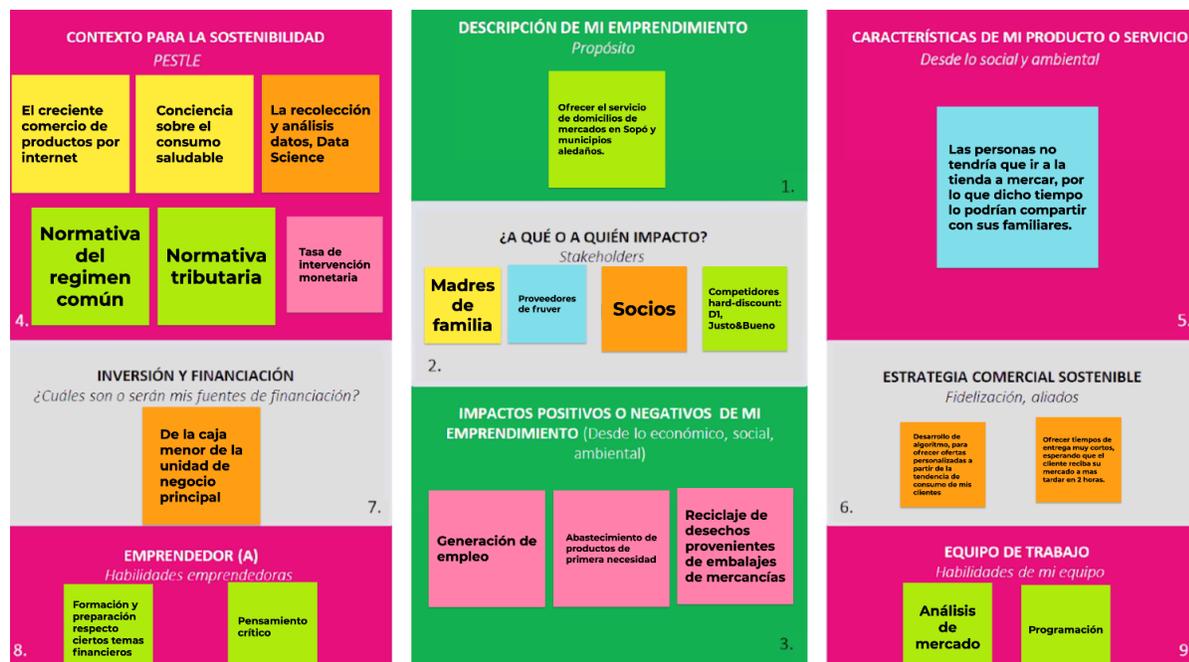
5.3.6. Factores Legales. La normativa del trabajador, del consumidor y tributaria son las normas que condicionan nuestras actividades, y nuestras políticas internas.

5.4. Modelo de negocio sostenible

En la **Figura 15** se muestra el desarrollo del canva de sostenibilidad de Select Market.

Figura 15.

Canva de sostenibilidad



Nota. La figura muestra el resumen del análisis de sostenibilidad del proyecto. Fuente: Elaboración Propia usando la plantilla proporcionada por UR StartFactory – UR Emprende (2021).

5.5. Definición de un plan de acción sostenible

Para este rubro somos conscientes que a través de las consultorías podemos mejorar el modelo de negocio, ya que, con estas adquirimos nuevos conocimientos, necesarios para optimizar nuestras operaciones.

Figura 16.

Plan de acción sostenible



Nota. La figura muestra el resumen del plan de acción del proyecto. Fuente: Elaboración Propia usando la plantilla proporcionada por UR StartFactory – UR Emprende (2021).

6. Bibliografías

Banco Santander. (2022). *¿Qué es el EBITDA y cómo calcularlo?* Recuperado el 10 de enero del 2022, Banco Santander webside:<https://www.bancosantander.es/glosario/ebitda>

CIPD. (2021). *PESTLE Analysis*. Recuperado el 10 de enero del 2022. CIPD webside:<https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet#gref>

Daoshi Group. (2021). *Campaña de Fidelización Beneficios Gratis*.

Universidad del Rosario – StartFactory – UR Emprende (2021). *Lineamientos Pre- Incubación Opción de Grado*.