

Estudio de factibilidad de un nuevo proceso comercial para adquirir productos de primera necesidad, a través de la sinergia del comercio electrónico y la logística de distribución enfocada en el concepto de última milla, mediante el modelo de negocio start up.

David Leandro Ronceros Restrepo

Facultad de Ciencias y Tecnologías, Universidad Santo Tomás

Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Mg. Carlos Andrés Rubio Cárdenas

1 de julio de 2021

Tabla de Contenido

Resumen	8
1. Introducción	9
Definición del problema	12
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15
Justificación	16
Descripción del TPI.....	19
Plan de trabajo	21
Diseño Metodológico	22
2. Análisis de Entorno / Sector	24
2.1. Análisis del Macroentorno.....	24
2.1.1. Análisis Político.....	24
2.1.2. Análisis Económico.....	27
2.1.3. Análisis Social	29
2.1.4. Análisis Tecnológico	29
2.1.5. Análisis Ecológico.....	30
2.1.6. Análisis Legal.....	31
2.2. Análisis del Microentorno	32
3. Estudio de Mercados	38
3.1 Investigación, Desarrollo e Innovación	38
3.2 Análisis Del Sector Económico.....	39
3.2.1 Incidencia Microeconómica	42
3.2.2 Aspecto Político entorno al mercado	44
3.2.3 Socioculturales entornos al mercado	44
3.2.4 Tecnología entorno al mercado	45
3.2.5 Legislación entorno al mercado	46
3.2.6 Ecología entorno al mercado.....	46
3.3 Análisis Del Mercado.	48
3.3.1 Descripción y Análisis del Producto.....	48
3.3.2 Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente	52

3.3.3	<i>Segmentación objetivo del Proyecto</i>	53
3.4	Análisis de la Oferta y de la Competencia	59
3.4.1	<i>Análisis de los precios</i>	59
3.5.	Investigación de Mercado	63
3.6.	Proyecciones de Venta	72
4.	Estudio Técnico / Operacional	74
4.1.	Ficha Técnica	74
4.2.	Análisis de Procesos Internos	76
4.2.1.	<i>Diagrama de Proceso de Compras</i>	76
4.2.2.	<i>Diagrama de Proceso de Ventas</i>	77
4.3	Plan de Requerimiento de Mercancías	78
4.3.1.	<i>Pronóstico de Ventas</i>	78
4.3.2.	<i>Planificación de Requerimientos</i>	79
4.3.3.	<i>Proveedores</i>	80
4.4.	Plan de Compras	83
4.4.1.	<i>Plataforma Digital</i>	83
4.4.2.	<i>Centro de Distribución</i>	86
4.4.3.	<i>Sistema de Logística</i>	89
4.5.	Análisis de Costos	91
4.5.1.	<i>Punto de Equilibrio</i>	93
4.6.	Análisis de Infraestructura	96
5.	Estudio Organizacional y Legal	98
5.1.	Estructura Organizacional	98
5.2.	Análisis de Cargos – Manual de Funciones	98
5.2.1.	<i>Gerente General</i>	98
5.2.2.	<i>Jefe de Compras</i>	101
5.2.3.	<i>Jefe de Mercadeo</i>	103
5.2.4.	<i>Jefe Logístico</i>	105
5.2.5.	<i>Almacenista</i>	107
5.2.6.	<i>Operador de Vehículos</i>	109
5.3.	Costos Administrativos	111
5.3.1.	<i>Gastos de Administración</i>	111
5.3.2.	<i>Gastos de Ventas</i>	112
5.4.	Tipos de Sociedades	113

5.5.	Permisos, trámites y licencias.....	117
5.5.1.	<i>Gastos en la Constitución y Registro.....</i>	121
5.6.	Impuestos y Tasas.....	122
5.6.1.	<i>Impuestos ante la DIAN</i>	122
5.6.2.	<i>Impuestos ante la Secretaría de Hacienda.....</i>	123
6.	Pensamiento Estratégico	125
6.1.	Estrategias de Mercadeo.....	125
6.2.	Estrategia organizacional	134
6.2.1	<i>Misión</i>	134
6.2.2.	<i>Visión.....</i>	134
6.2.3.	<i>Valores Empresariales.....</i>	134
6.2.4.	<i>Objetivos Organizacionales</i>	135
6.2.5.	Políticas Organizacionales	135
6.3	Análisis de Procesos Organizacionales.....	139
7.	Formulación y Evaluación Financiera.....	140
7.1.	Estudio Económico.....	140
7.2.	Costos.....	143
7.3.	Cálculo de Punto de equilibrio.....	149
7.4.	Presupuestos	151
7.5.	Flujo de Caja.....	154
7.6.	Estados Financieros.....	156
7.7.	Indicadores de Evaluación de Proyectos.....	160
	Conclusiones	162
	Referencias.....	165

Tabla de Tablas

Tabla 1 Plan de trabajo.....	21
Tabla 2 Participación del Mercado	55
Tabla 3 Análisis Competencia	61
Tabla 4 Proyección de Venta	73
Tabla 5 Requerimiento de mercancías	81
Tabla 6 Plan de Compras	89
Tabla 7 Costos de Ventas.....	91
Tabla 8 Control de Inventarios - 1	92
Tabla 9 Control de Inventarios - 2	92
Tabla 10 Control de Inventarios - 3	92
Tabla 11 Costos Fijos.....	93
Tabla 12 Perfil de Cargo Gerente General.....	98
Tabla 13 Perfil de cargo jefe de compras.....	101
Tabla 14 Perfil de cargo jefe de mercadeo.....	103
Tabla 15 Perfil de cargo jefe logístico	105
Tabla 16 Perfil de cargo Almacenista	107
Tabla 17 Perfil de cargo Operador de Vehículos	109
Tabla 18 Datos Accionistas SAS	113
Tabla 19 Capital Autorizado	114
Tabla 20 Capital Suscrito	114
Tabla 21 Accionistas	115
Tabla 22 Capital Pagado	115
Tabla 23 Plan de Acción de Producto	126
Tabla 24 Plan de acción de precio.....	128
Tabla 25 Plan acción de plaza.....	130
Tabla 26 Plan de acción de promoción	132
Tabla 27 Matriz DOFA cruzada.....	136
Tabla 28 Inversión Inicial	140
Tabla 29 Gastos de puesta en marcha	140
Tabla 30 Resumen Proyección de Ventas.....	142
Tabla 31 <i>Costos Categoría Lácteos</i>	144
Tabla 32 <i>Costos Categoría Granos</i>	145
Tabla 33 <i>Costos Categoría Snacks</i>	146
Tabla 34 <i>Costos Categoría Licores</i>	147
Tabla 35 <i>Compras Totales Anuales</i>	149
Tabla 36 <i>Costos de Venta Anuales por Categoría</i>	149
Tabla 37 <i>Resumen Punto de Equilibrio</i>	150
Tabla 38 <i>Proyección Anual de Gastos</i>	151
Tabla 39 <i>Gastos Administrativos y de Ventas</i>	153
Tabla 40 <i>Flujo de Caja</i>	155
Tabla 41 <i>Estado de Resultados Proyectado</i>	158

<i>Tabla 42</i> <i>Balance General Proyectado</i>	159
<i>Tabla 43</i> <i>Cálculo TIO</i>	160
<i>Tabla 44</i> <i>Indicadores de Evaluación</i>	161

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Árbol de Problemas (Creación Propia).....	14
Ilustración 2 Logo YGÓ.....	48
Ilustración 3 Prospecto del Sitio Web	50
Ilustración 4 Gráfico de Encuesta - Edad	64
Ilustración 5 Gráfico de Encuesta - Localización.....	64
Ilustración 6 Gráfico de Encuesta.....	65
Ilustración 7 Gráfico de Encuesta.....	66
Ilustración 8 Gráfico de Encuesta.....	66
Ilustración 9 Gráfico de Encuesta.....	67
Ilustración 10 Gráfico de Encuesta.....	67
Ilustración 11 Gráfico de Encuesta.....	68
Ilustración 12 Gráfico de Encuesta.....	69
Ilustración 13 Gráfico de Encuesta.....	69
Ilustración 14 Gráfico de Encuesta.....	70
Ilustración 15 Gráfico de Encuesta.....	70
Ilustración 16 Gráfico de Encuesta.....	71
Ilustración 17 Brochure YGÓ Pg. 1	74
Ilustración 18 Brochure YGÓ Pg. 2	75
Ilustración 19 Brochure YGÓ Pg. 3	75
Ilustración 20 Diagrama de Proceso de Compras.....	76
Ilustración 21 Diagrama de Proceso de Ventas	77
Ilustración 22 Empresas Proveedores.....	80
Ilustración 23 YeePLY	83
Ilustración 24 I Mac	84
Ilustración 25 Escritorio	84
Ilustración 26 iPad móvil	85
Ilustración 27 Impresora Epson.....	85
Ilustración 28 Teléfono	86
Ilustración 29 Silla.....	86
Ilustración 30 Estiba.....	86
Ilustración 31 Computador de Mesa CEDI	87
Ilustración 32 Escritorio	87
Ilustración 33 Software Inventarios.....	88
Ilustración 34 Sistema de Cámaras.....	89
Ilustración 35 Renault NP300	89
Ilustración 36 Punto de Equilibrio por Categoría.....	95
Ilustración 37 Organigrama.....	98
Ilustración 38 Resultado RUES.....	118
Ilustración 39 Simulación Certificado Sayco - Acinpro.....	122
Ilustración 40 Tabla ICA.....	124
Ilustración 41 Flujograma proceso de e. de proveedores	139
Ilustración 42 Rumen Punto de Equilibrio.....	150

Resumen

Los procesos comerciales hablan de las distintas etapas, pasos o consecución de actividades que se realizan para obtener una venta, desde que se atrae a un nuevo cliente, hasta el servicio posventa. Actualmente el comercio de productos de primera necesidad se segmenta en establecimientos de comercio como los supermercados, y con la llegada de la tecnología, las aplicaciones que permiten la realización de esta actividad. Normalmente las personas que desean adquirir un producto se dirigen a la tienda, lo seleccionan y realizan la compra; por otro lado, pueden llamar y solicitarlos a domicilio. Otra opción es, seleccionarlos en algún aplicativo y solicitarlos de igual manera en su domicilio. Esta investigación pretende evaluar la pertinencia de un nuevo proceso de comercio el cual, a través de una App, las personas pueden adquirir productos de primera necesidad y de acuerdo con un sistema de rutas (Supermercados Móviles), pueden esperar el vehículo que entregara dichos productos. Este modelo garantiza la calidad, confiabilidad y sobre todo, buenos precios partiendo de que no existirán puntos de venta lo que disminuirá los costos de estructuración

A través de un estudio de mercados se pretende conocer el grado de aceptación del modelo planteado, también la pertinencia y el segmento al cual está dirigido. El análisis del entorno, el estudio técnico, administrativo, legal y la evaluación financiera del proyecto, serán el eje del estudio de factibilidad. También harán parte de este estudio, un análisis prospectivo el cual disminuirá la incertidumbre del futuro en relación con el proyecto (Ronceros, 2021).

1. Introducción

La presente investigación se refiere al tema de la distribución de licores minorista cuyo principal canal de venta será una app que generará una experiencia de gestión de compras en red, enlazada directamente con el comercio electrónico. El comercio electrónico según (Libreros, Del poyo, & Somalo , 2010), se puede definir como “servicios de la sociedad de la información prestados normalmente a título oneroso, a distancia, por vía electrónica y a petición individual del destinatario” (p. 23), que a su vez se caracteriza por beneficios para las empresas en términos de: reducción de costos estructurales, de personal; mejora en la distribución de los productos; creación de relaciones con los consumidores y posibilidad de personalizar las ofertas; capacidad de respuesta rápida a las necesidades del mercado; globalización de los mercados. Por su parte, los consumidores son beneficiados gracias a: una mejor accesibilidad al producto con menos limitaciones de tiempo y espacios; Información de los productos; multimedia; nuevos productos y servicios

Actualmente, un común denominador entre las principales distribuidoras de licores y negocios que ofrecen este tipo de productos, son altos precios dirigidos al consumidor final. Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas. Una de ellas es el costo de estructuración y mantenimiento de un punto de venta, claramente fundamentales para el proceso de adquisición de productos por parte de los compradores. El precio de venta de las mercancías comercializadas, servicios prestados o bienes producidos, tienen dos componentes que afectan directamente las utilidades de un negocio, el costo y el gasto; para que los precios de venta sean competitivos en el mercado y puedan generar resultados positivos desde la perspectiva económica, se debe generar una excelente gestión administrativa, mediante la optimización de

recursos. Para este caso, los costos fijos entre los que se encuentra la renta de local o instalaciones tienden a tener un peso mayor debido a que varían según la ubicación del punto de venta; y como se explicó anteriormente, son fundamentales a la hora de calcular los precios de los productos

La investigación de esta problemática que tiene un componente social identificado por la afectación al presupuesto de la canasta familiar, se realizó por el interés de generar un modelo de negocio que tras identificar las variables que afectan los precios finales de los productos, ataque y genere diferentes posibilidades de evadir estas obligaciones y generar un servicio el cual se caracterice por facilitar productos de alta calidad con precios realmente asequibles, cómodos y atractivos dentro del sector comercial; identificar éstas variables y generar nuevas ideas para promover una nueva experiencia de compra, fue un interés académico.

En el ámbito profesional, como Ingeniero Industrial, el interés versó en generar una propuesta encaminada a la optimización de procesos de venta característicos de empresas pertenecientes al sector comercial y a la creación de un modelo logístico implícito en la prestación de servicios a domicilio. En el marco de la ingeniería industrial, la optimización de procesos es una rama muy fuerte que está encaminada a la mejora en operaciones mediante la intervención y modificación de las principales variables de cada actividad.

La investigación se realizó con una serie de entrevistas a los consumidores directos de bebidas embriagantes y no embriagantes, para identificar el grado de aceptación de una nueva marca dedicada a la distribución de este tipo de productos utilizando una App como principal canal de venta, caracterizado por la inclusión de un sistema de rutas constantes para la comercialización; con ello, conocer la viabilidad del modelo de negocio. Los ítems de la entrevista buscaron construir un arquetipo del cliente para tener un panorama claro en relación

con los gustos y las características del consumo. Las entrevistas fueron el método de la investigación descriptiva cuya característica gira entorno al muestreo probabilístico.

Para construir esta investigación, en primer instancia se realizó un análisis macroeconómico y microeconómico de los componentes que pueden afectar el modelo de negocio, así tener un panorama actual más claro direccionado a identificar la influencia de la globalización en relación al emprendimiento; Luego se realizó una investigación de mercados para analizar el entorno y así identificar nuestros clientes potenciales y competidores directos que afectan positiva o negativamente la empresa; en tercer lugar, se implementó una estructura de costos y gastos para ajustar la gestión financiera del proyecto; por último, se establecieron las políticas y cultura de la empresa, encaminada a la creación de la marca con el objetivo de establecer un piloto en el cual se pueda mostrar un prototipo de la App y medir su influencia en la sociedad objeto de la investigación (Ronceros, 2021).

Definición del problema

Bogotá según la CCB, cuenta con 788.675 empresas y establecimientos de comercio a noviembre de 2019 en el Registro Mercantil (CCB, Aumentó 14 % el número de empresas creadas en Bogotá y la Región, 2019), teniendo en cuenta la actual pandemia mundial del COVID-19, “La Superintendencia de Sociedades recibió solicitudes de 68 empresas para iniciar procesos de reorganización y liquidación, en el periodo comprendido entre el primero de abril hasta finales mayo” (Tiempo, Ante crisis, cuatro empresas ya usaron proceso exprés de insolvencia, 2020), lo que evidencia una crisis económica social pero a su vez la posibilidad de ingresar al mercado y emprender. En Bogotá existen grandes superficies como lo son Éxito, Makro, Olímpica, Colsubsidio, entre otros, pero a su vez existen miles de supermercados ubicados en cientos de barrios que componen la capital; éstos supermercados permiten y facilitan la adquisición de bienes de primera necesidad y otros pertenecientes a la canasta familiar, debido a su ubicación estratégica en sectores comerciales, que reúnen en calles diferentes tipos de negocios dándole una facilidad a las personas para que puedan encontrar todos los productos que requieran.

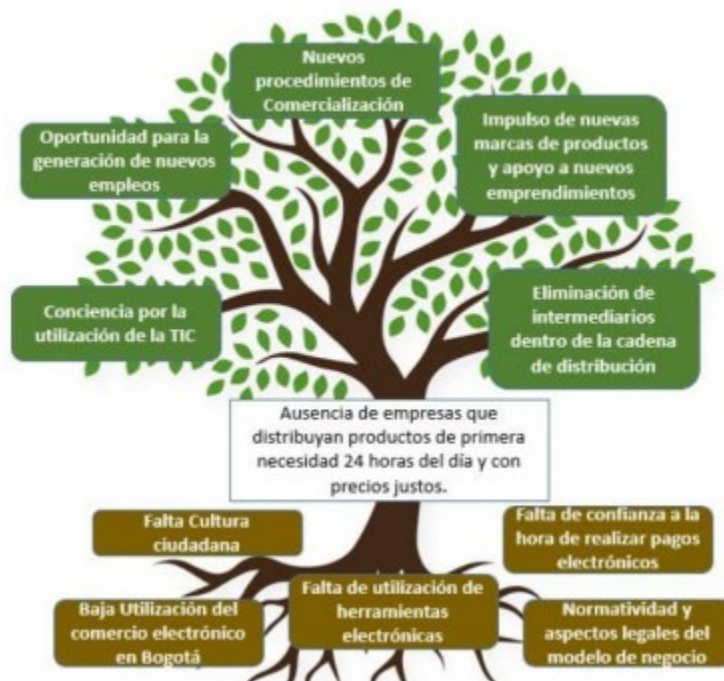
Para El año 2021, la canasta básica familiar le cuesta a un hogar promedio –integrado por cuatro personas– \$ 3.488.577 mensuales. El hogar requiere de 4,2 salarios mínimos legales (SML 2021=\$908.526) (AS, 2021) para la adquisición de todos los bienes y servicios necesarios y vitales; de esa canasta familiar, el 1.7% se destina a bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes; el 15.05% es destinado a Alimentos y bebidas no alcohólicas (Portafolio, Así cambió el gasto de los colombianos en diez años, 2018). En relación con la adquisición de bebidas alcohólicas, existen muchos negocios que ofrecen el servicio de domicilio en donde

hacen llegar el producto a directamente a las casas, pero con una característica particular, el precio. Esta variable se vuelve dependiente de la localización del punto de venta, entre mayor sea el estrato socioeconómico, es más probable que el precio de un mismo producto aumente; un ejemplo claro es la comparación de precios entre un producto sólo que, en diferente zona de la metrópoli, en donde el precio puede tener una variación casi del 50 % por encima de su valor natural.

Las personas frecuentemente de acuerdo con su programación de actividades de esparcimiento suelen solicitar bebidas embriagantes, sobre todo los fines de semana lo que se convierte en productos con demandas variables que tienden al incremento en épocas particulares caracterizadas por la celebración y el festejo. Definitivamente es una oportunidad para ofrecer productos apoyados en un canal de distribución electrónica, que conecta a las personas con un centro de distribución que pueda movilizar los pedidos a través de un sistema de rutas y optimizar los costos fijos, manejando la posibilidad de ofrecer precios realmente bajos.

Para entender el problema se elaboró el siguiente árbol de problemas que resume las causas y efectos que están inmersos en la investigación (Ronceros, 2021).

Ilustración 1 Árbol de Problemas (Creación Propia)



Por eso, en medio de este contexto surge la siguiente pregunta problema:

Formulación del Problema

¿Cómo crear un modelo de negocio start up enfocado en la distribución de productos de primera necesidad anclado a un sistema de rutas basado en la logística de última milla a través de un estudio de factibilidad?

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un estudio de factibilidad de un nuevo proceso comercial para adquirir productos de primera necesidad, a través de la sinergia del comercio electrónico y la logística de distribución enfocada en el concepto de última milla, mediante el modelo de negocio start up.

Objetivos Específicos

- Analizar el Entorno y Sector
- Realizar el Estudio de mercados
- Construir el Estudio Técnico/Operacional
- Elaborar el Estudio Organizacional y Legal
- Elaborar el Pensamiento Estratégico
- Construir la Formulación y Evaluación Financiera.

Justificación

La presente investigación se enfoca en evaluar la factibilidad de la creación del modelo de negocio en Bogotá, con el propósito de generar una nueva costumbre y a la vez un cambio en la cultura tradicional de compra, teniendo en cuenta variables económicas, sociales, culturales y ambientales.

Desde el punto de vista económico, este modelo permite romper las barreras de distancia y en ese sentido, alcanzar nuevos clientes con ayuda de la tecnología; de éste modo la iniciativa se vincula con la economía compartida con el propósito de conectar la oferta con la demanda, eliminando intermediarios; por otro lado, el consumo responsable y comercio justo, estableciendo un consumidor ideal cuyo perfil según (Grande & Ruiz , 2006), se caracteriza por ser una persona que está dispuesta a pagar más por un producto que cumple unos criterios éticos, en lugar de buscar ante todo el producto más barato sin importarle la procedencia, calidad y efectividad del mismo. También pretende aportar significativamente al sector del comercio en Bogotá, que a su vez se traduce en impulsar la economía nacional

Desde lo social, la utilidad de la investigación gira entorno al desempleo. La cifra más reciente que tiene el DANE respecto al desempleo fue la del pasado mes de abril, en donde se ubicó en 15,1%, lo que significó una disminución de 4.7 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (19,8%) (DANE, Mercado Laboral, 2021). Teniendo en cuenta la nueva normalidad y con ella la apertura del comercio, ésta cifra disminuye en algunos puntos, pero de igual modo el panorama es bastante preocupante. Este proyecto debido a su alcance necesita colaboradores que hagan realidad ese servicio satisfactorio en la comunidad, lo que se convierte

en una fuente de empleo y una oportunidad laboral para personas que no requieren de una formación profesional

La utilidad de la investigación desde lo cultural significa impactar una cultura respecto a las diferentes maneras de comprar y la inclusión de la tecnología como pieza clave del proceso. Recientemente, en consecuencia, a la masificación de los teléfonos inteligentes, el tipo de comercio B2C ha crecido de manera acelerada en relación con los otros segmentos de comercio electrónico; en efecto, los dispositivos móviles permiten comprar en línea, buscar productos, compartir promociones, entre otros. La idea es generar objetivos que estén encaminados con las propuestas del Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia, generado esfuerzos en pro de incrementar la productividad y la competitividad de diversos sectores de la economía y el bienestar de la población

El mundo se enfrenta a un escenario en el cual la sobre explotación de los recursos naturales empieza visualizarse en los cambios climáticos y en los múltiples desastres naturales. Esta situación genera impactos que ponen en entredicho la seguridad de la sociedad y la sostenibilidad del planeta. En ese contexto, el proyecto incorpora la economía circular, que según (Canu, 2017), representa una herramienta estratégica de gran valor para reconducir el modelo económico vigente con un enfoque responsable e inteligente de rechazo a la cultura del despilfarro y de la especulación

La viabilidad misma del estudio está sujeta a dos limitantes, en primer lugar, está relacionada con la disponibilidad de los recursos económicos para efectuar la construcción de la App, que para este caso es el principal canal de venta. En segundo lugar, se segmentó en la ciudad de Bogotá específicamente en las localidades de Usaquén, Chapinero y Teusaquillo.

Por último, el estudio se realice para contribuir al desarrollo de la ciudad a través de un servicio que impulse el comercio 24 horas, apoyándose en una investigación descriptiva y documental con el objetivo de aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización y poder materializar la idea y convertirla en un emprendimiento real (Ronceros, 2021).

Descripción del TPI

Teniendo en cuenta la opción que otorga la universidad para elegir la temática del TPI, al revisar las dos líneas, se eligió emprendimientos de alto impacto materializado en un estudio de factibilidad de una empresa dedicada a la distribución de licores y líneas de productos de primera necesidad, Ygó Company es una empresa que distribuye diferentes tipos de productos de la canasta familiar (incluyendo licores), a personas localizadas en Usaqué, Chapinero y Teusaquillo. Esta distribución se realiza a través de una App llamada “Ygó” en donde conecta los clientes con un sistema de rutas constantes de vehículos, los cuales transportan los productos requeridos por las personas. Los clientes podrán ver en tiempo real, la ubicación del vehículo y el sitio específico en donde realizarán su parada para entregar los productos; es decir, este sistema de rutas tiene como objetivo llegar a zonas residenciales y distribuir a domicilio los productos solicitados por las personas. El precio de los productos será bastante competitivo ya que no se incurrirá en gastos de ubicación de un punto de venta.

Por otro lado, se generará un sistema de planes de consumo individual a cada uno de los usuarios, en donde reflejará de acuerdo con sus ingresos, cuánto dinero puede destinar mensualmente para comprar bebidas embriagantes y así con algunas líneas de la canasta familiar; esto será fundamental para atraer nuevos clientes y generar fidelización por parte de estos a la familia Ygó Company. Por último, el tiempo de pedido es fundamental a la hora de los descuentos, ya que, si los clientes realizan su solicitud con anterioridad, se generarán descuentos sobre el producto, entre mayor sea el tiempo, mayor podrá ser el descuento.

Este modelo está basado en la metodología start up en donde no es necesaria una estructura tecnológica que involucre la inversión de grandes sumas de dinero, por el contrario, al involucran la logística de última milla que se enfoca en esa distribución al cliente final, busca ser diferencial frente a las demás propuestas actuales, lo que generara un impacto positivo en la comunidad (Ronceros, 2021).

Plan de Trabajo

Tabla 1 Plan de trabajo

	Actividad	10.10.2020	17.10.2020	24.10.2020	07.11.2020	21.11.2020	09.12.2020	19.12.2020	08.01.2021	16.01.2021	07.02.2021	20.02.2021	09.03.2021	24.03.2021	08.04.2021	23.04.2021	08.05.2021	23.05.2021
1	Avance Anteproyecto																	
2	Construcción de Arquetipo del cliente																	
3	Identificar estudio de mercados y Stakeholder																	
4	Plantear y diseñar las encuestas y entrevistas																	
5	Aplicación de instrumentos de recolección de información																	
6	Procesar datos																	
7	Descripción de los resultados																	
8	Elaboración del marco teórico																	
9	Análisis de los resultados																	
10	Elaborar el informe final																	
11	Revisión de informe por parte del asesor																	
12	Entrega del informe final																	

El plan de trabajo propuesto está enfocado en el desarrollo del proyecto de manera general, y se extiende hasta finalizar el segundo semestre de la especialización. Cabe aclarar que cada ítem está compuesto por diferentes temas que construyen una investigación con fundamento y permite constituir un estudio de factibilidad.

Diseño Metodológico

Este estudio de factibilidad está enfocado en evaluar la pertinencia del lanzamiento y construcción del modelo de negocio propuesto, el cual se resume en la sinergia de la logística y el comercio electrónico en la distribución de productos de primera necesidad. Por tal razón es necesario elaborar el siguiente diseño metodológico.

Tipo de Investigación

Esta investigación parte del enfoque documental el cual está asociado con el análisis de la información recopilada en las fuentes primarias o secundarias, con el propósito de relacionar o establecer diferencias respecto al tema objeto de estudio (Bernal , 2010). El estudio de mercados, el análisis del entorno, así como los demás estudios partieron de la investigación detallada y caracterizada por las fuentes confiables como libros, revistas y otros productos académicos sobresalientes.

También se incluyó la investigación descriptiva teniendo en cuenta que se reseñan características de la situación objeto de estudio sobre todo con la utilización de técnicas como la encuesta, la entrevista, la revisión documental y la observación.

Método de Investigación

La metodología de la investigación conlleva obtener información directa a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos, para partir de lo particular a lo general, lo que habla de un método inductivo. A su vez, se pretende desde lo documental, ir de lo externo a lo interno con el análisis del sector y la influencia de variables macroeconómicas lo que supondría un método deductivo.

Por otra parte, se debe mencionar los aspectos cuantitativos y cualitativos para el análisis y la recopilación de información recaudada a través de los instrumentos mencionados anteriormente.

Fuentes y Técnicas de Investigación

Para esta investigación se recurre a fuentes primarias como lo son los stakeholders, las personas que fueron entrevistadas para el análisis de mercados y otros individuos que están directa o indirectamente relacionados con la actividad económica a del proyecto.

También se utilizaron fuentes secundarias como lo son: revistas, artículos, enciclopedias, bibliografías, entre otros.

Desde la perspectiva de las técnicas de investigación, se utilizaron las entrevistas virtuales y presenciales, encuestas desarrolladas a través de los formularios de Google, Videollamadas y entrevistas de audio (Ronceros, 2021).

2. Análisis de Entorno / Sector

2.1. Análisis del Macroentorno

2.1.1. Análisis Político

Política Monetaria.

Partiendo de la necesidad de crear una App como canal de venta es vital analizar el costo de la construcción y el mantenimiento de esta, ya que en la mayoría de las veces la divisa es bastante particular y dependiente de muchas variables de la economía exterior. La construcción de una App con una interfaz agradable, que esté disponible para iOS y Android, que contenga una gran cantidad de ofertas y productos, conectada GPS y transfiriendo datos constantemente, entre muchas otras características ideales con esta idea de negocio; tiene un costo alrededor entre 15.000 € y 25.000 €, más o menos US \$24.000. A parte de esto, para ingresarla a play store tiene un coste de US 25 (pago único), y a Apple store US 99 con renovación anual. Los costos de almacenamiento de datos, mantenimiento, actualizaciones y correcciones de errores también deben tenerse en cuenta en el pronóstico del plan financiero (Yeeply, Cuánto cuesta crear una app en función del tipo de aplicación, 2020).

Para El año 2021, la canasta básica familiar le cuesta a un hogar promedio – integrado por cuatro personas– \$ 3.488.577 mensuales. El hogar requiere de 4,2 salarios mínimos legales (SML 2021 \$908.526) (AS, 2021) para la adquisición de todos los bienes y servicios necesarios y vitales; de esa canasta familiar, el 1.7% se destina a bebidas

alcohólicas, tabaco y estupefacientes; el 15.05% es destinado a Alimentos y bebidas no alcohólicas (Portafolio, Así cambió el gasto de los colombianos en diez años, 2018).

Bajo esa premisa, los productos que se van a comercializar hacen parte de esos 2 segmentos, la parte de bebidas alcohólicas y tabaco; y Alimentos y bebidas no alcohólicas. Tomando como base el SMMLV 2021 que es de \$908.526, se genera un plan de consumo para generar fidelización del cliente, el cual consiste en generar un hábito de compra mensual de ese 16,7 % del SMMLV, que equivale a \$145.000. La propuesta esta enlazada con unos descuentos especiales a las personas que cumplan esa meta mensual; estos descuentos aplicaran en la última compra que cumpla con el monto establecido. Cabe aclarar que éste monto es variable dependiendo la localización de la persona, ya que de acuerdo al estrato socioeconómico, el nivel de ingresos es distinto. Estos planes de consumo modifican la variable C dentro de la ecuación de la identidad macroeconómica, aumentando la demanda de productos generando una serie de efectos dominó que generaran más economía al país.

Política Fiscal.

Luego de la suspensión de la regla fiscal debido al golpe económico generado por la pandemia de la covid-19 en el país, según determinó el (Minhacienda, 2020) en el Marco fiscal del mediano plazo (pg. 100),

En el largo plazo, las medidas van encaminadas a proteger las relaciones de valor, como son los contratos laborales, las relaciones bancarias y la consolidación de las empresas en el mercado, a través de políticas de protección al empleo y de reactivación económica, con el fin de estimular la demanda agregada y permitir que

la actividad económica se reanude con el menor traumatismo posible. Estas medidas buscan minimizar los efectos sobre la actividad económica de mediano y corto plazo derivados del choque actual, en línea con el crecimiento proyectado del PIB real y PIB potencial.

El gobierno simultáneamente anticipó que los ingresos tributarios (que representan cerca del 30% de los ingresos totales) presentarían a final de año una caída del 17%, que estará jalonada principalmente por la pérdida de recaudo de los impuestos de industria y comercio (ICA), el impuesto predial, y los impuestos que gravan los distintos licores. En general, la afectación de los ingresos está asociada al crecimiento negativo de la economía, en particular de los sectores de manufactura y comercio, y a las menores ventas de combustibles y de licor, por las medidas de confinamiento tomadas para contrarrestar el avance de la pandemia (Minhacienda, 2020).

La crisis inquietará los mercados laborales en todo el mundo, lo que se reflejará en caídas en la tasa de ocupación, aumentos en la inactividad y mayores tasas de desempleo en Colombia. Debido a la suspensión de la regla fiscal, se espera que para el año 2022 la economía ya haya recuperado en cierta manera las problemáticas del 2020 por lo que, el resultado fiscal estará afectado por un moderado ajuste de la inversión y el aumento de los ingresos fiscales, principalmente los tributarios (un aumento en los impuestos) (Minhacienda, 2020)

Política Comercial.

El sector de los medicamentos es el que ha recibido más restricción, seguido por prendas manufacturadas, el equipamiento médico, otros rubros de ropa, y los cereales. Asimismo, al hablar de productos de forma específica, los tratamientos terapéuticos,

artículos plásticos, insecticidas y derivados, y accesorios textiles son los más afectados por las medidas.

Se dice que los cambios que han surgido como consecuencia de la pandemia no serán transitorios, por lo contrario, vendrían políticas comerciales cambiantes que aumentarían el incentivo para medidas proteccionistas como subsidios y medidas de control de capital e inversión extranjera directa. Existen países que ya han anunciado tales medidas, aunque no todos están en disposición de producir todo lo esencial de manera interna. (Portafolio, Por coronavirus, países imponen barreras al comercio mundial, 2020)

Para la idea de negocio, teniendo en cuenta que se comercializaran productos de primera necesidad, incluyendo bebidas embriagantes, es necesario realizar un listado de los principales productos que son importados o principales marcas del exterior; con el objetivo de examinar el impacto que puede producir si los países proveedores involucran estrategias proteccionistas que frenen exportaciones de productos básicos de nuestra canasta familiar (Ronceros, 2021).

2.1.2. Análisis Económico

Para la ejecución de un proyecto como este se debe revisar distintas líneas de financiamiento que pueden servir para iniciar con la ejecución del modelo de negocio. Las siguientes líneas pueden servir como base económica:

Líneas de redescuento.

“Es una línea de crédito comercial para empresas con actividad económica independiente donde Serfinanza actúa como intermediario financiero de algunas entidades de segundo piso, como son FINAGRO, BANCOLDEX y FINDETER,

otorgando a nuestros clientes créditos de fomento en condiciones financieras muy favorables. Dependiendo de las necesidades de capital de trabajo del cliente estas líneas se utilizan para la financiación de proyectos a corto o a largo plazo”.

Como característica clave son los plazos inferiores a 5 años, los cuales requieren un nivel de activos totales superiores a 175 SMLV y/o ventas anuales mínimas superiores a 290 SMLV para personas naturales y superiores a 425 SMLV para personas jurídicas. (Serfinanza, 2020)

Recursos de cofinanciación.

La cofinanciación es un instrumento financiero complementario para apoyar con recursos no reembolsables del Presupuesto General de la Nación la ejecución de proyectos de competencia territorial, en el marco de la política de interés nacional. Fomipyme tiene como objeto la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mi pymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción. El Fomipyme opera bajo el esquema de convocatorias públicas en las cuales se deben presentar proyectos con base en la guía de presentación de proyectos conservando los parámetros de antigüedad y experiencia del proponente, rubros cofinanciables y requisitos definidos en los términos de referencia y en el manual de operaciones. (MinCitKids, 2020).

Para acceder a los recursos del fondo, la entidad o empresa que presenta el proyecto como tal, debe tener mínimo dos años de constitución legal. Si hay un proyecto que no está formalizado y no tiene los dos años, se puede beneficiar de los recursos, pero

a través de una ONG, una fundación, la Cámara de Comercio, o un centro de desarrollo tecnológico.

Otros recursos de cofinanciación pueden ser: INNOCAC LUSTER, FIDUCOLDEX, INNOVAMOS, SENA INNOVA, BOGOTA EMPRENDE (Ronceros, 2021).

2.1.3. Análisis Social

Tras las medidas de aislamiento adoptadas a causa del COVID- 19, el mercado laboral colombiano ha presentado un fuerte deterioro en todos sus indicadores. Sin embargo, no ha sido el único, entre sus pares, en mostrar estas tendencias. En cuanto al sector más perjudicado, la mayor destrucción de empleo podría estar concentrándose entre los trabajadores del sector informal.

Para el mes de abril de 2021, la tasa de desempleo del total nacional fue 15,1%, lo que significó una reducción de 4,7 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (19,8%) (DANE, Mercado Laboral, 2021). Sin duda un contexto alentador para el sector comercial ya que los nuevos emprendimientos y las empresas que se sostuvieron durante la crisis, tendrán la oportunidad de aprovechar el nuevo plan de reactivación que propone el gobierno nacional en conjunto con las diferentes alcaldías; Supone una oportunidad para iniciar nuevos proyectos o consolidar ideas ya que la reactivación económica del país es la oportunidad para aprovechar las nuevas tendencias e innovar procesos para obtener grandes resultados (Ronceros, 2021).

2.1.4. Análisis Tecnológico

El acceso a internet de las personas cada vez aumenta más, de acuerdo con un informe realizado por el Centro Nacional de Consultoría (CNC), llama do “Apropiación Digital 2020”,

cuatro de cada cinco colombianos ya entraron en la era digital. Sin embargo, la mitad de la población limita el uso de la red a aspectos básicos como el entretenimiento y la comunicación. La mayoría de las personas todavía no hacen parte del comercio electrónico ya que utilizan el internet para comunicarse, pero según este estudio, los colombianos se están apropiando cada vez más de las nuevas tecnologías generando cifras crecientes: el indicador, una vez ajustado a la realidad mostrada por el nuevo censo de población, fue de 0,20 en 2016, de 0,22 en 2018 y de 0,23 en 2020.

Este panorama del comercio electrónico es bastante alentador ya que ofrece un futuro interesante, por tal razón se pensó en un modelo de negocio que permita comercializar productos de primera necesidad en volúmenes grandes y sobre todo otorgando muy buenos precios. En realidad, eso no es innovador porque ya existen plataformas como Rappi, Merqueo, Uber eats, Cornershop, éxito, entre otros. La idea es incursionar con un sistema de rutas que permitan la creación de un nuevo proceso de venta de productos de primera necesidad (Ronceros, 2021).

2.1.5. Análisis Ecológico

Las nuevas tendencias siempre están alineadas con la realidad mundial, en este caso, la situación ambiental del planeta no está desligada a las sociedades y mucho menos a los nuevos emprendimientos y modelos de negocios. Bajo la premisa de crear nuevas empresas sostenibles y eco amigables con el medio ambiente, se debe crear una política que gira entorno de la economía circular, cuyo objetivo está dirigido a reducir al mínimo la generación de residuos y al reaprovechamiento y la reutilización de los materiales y recursos naturales.

Teniendo claro que las políticas tendrán la anterior premisa, es necesario evaluar las condiciones geofísicas del sitio en donde estará ubicado el modelo de negocio. De las cabeceras

municipales, 553 correspondientes al 39.7% de la población colombiana, se encuentran en zonas de amenaza sísmica alta; 431 que equivalen al 47.3% de la población, están situadas en zonas de amenaza sísmica intermedia; 139 que equivalen al 13 % de la población, en zonas de amenaza sísmica baja. De acuerdo con lo anterior, es vital establecer medidas de seguridad para afrontar este tipo de circunstancias sorpresivas. Por último, en pro de ayudar a mejorar la situación del planeta tierra y con esto, las condiciones del medio ambiente, se debe elaborar una política de gestión ambiental bajo la norma ISO 14001 (Ronceros, 2021).

2.1.6. Análisis Legal

Existen diferentes panoramas legales los cuales se deben tener en cuenta al momento de crear una empresa, por un lado, la normatividad regular para establecer una nueva actividad, por otro, la normatividad de acuerdo con la actividad comercial. Por tal razón se debe tener en cuenta lo siguiente (Ronceros, 2021):

- Las normas para determinar lo que constituye un contenido inaceptable o condicionalmente aceptable en la red.
- Un marco previsible de reglamentaciones tributarias y financieras.
- Marco regulatorio del e-commerce
- Normatividad por efectuar la actividad e invadir el espacio público.
- Normatividad Industria y Comercio
- Normatividad Ambiental
- Normatividad por manejo de personal, entre otros.

2.2. Análisis del Microentorno

Antecedentes del Comercio en Canales Electrónicos

Para entender un poco sus inicios hay que remitirse a los comienzos del siglo XX, más o menos por el año 1910 un grupo de floristas realizaron intercambios de pedidos entre distintas poblaciones usando el telégrafo como medio de comunicación (Fresh Commerce, 2014), posterior a ello comienza una holeada de nuevas formas de comercializar, entre ellas se encuentran los primeros bancos con servicios en línea en 1981; Book Stacks Unlimited, fue la primera tienda en desarrollar un e-Commerce aceptando como forma de pago el uso de tarjetas de crédito; en 2001 —Amazon lanza su primera plataforma de e-Commerce, en esta ocasión a través de dispositivos móviles; entre muchas otras nuevas maneras de vender productos y servicios. El comercio electrónico está basado en las mejoras tecnológicas de las Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC , éste facilita el comercio, reduciendo diferentes tipos de costos por transacciones; por otro lado, genera una mayor facilidad en cuanto a la visibilidad de los productos y servicios , aportando significativamente a los costos de almacenamiento de mercancías, lo que conlleva a ganancias en eficiencia y aumentos del bienestar para el conjunto de la economía (CRCOM, 2015).

En 2007, con la entrada de Apple y Android en este mercado, las reglas del juego cambiaron y surgen nuevas estrategias en el mundo de las apps, apareciendo los markets de aplicaciones móviles que permitieron a otros desarrolladores y compañías externas estar en este mercado para poder llegar a todos los usuarios que quisieran disfrutar de la experiencia de utilizar una app.

Recientemente en consecuencia a la masificación de los teléfonos inteligentes, el tipo de comercio B2C ha crecido de manera acelerada en relación con los otros segmentos de comercio electrónico; en efecto, los dispositivos móviles permiten comprar en línea, buscar productos, compartir promociones, entre otros. Todo esto ha generado esfuerzos para dimensionar el tamaño del mercado del comercio electrónico en Colombia y *así* mismo controlar su crecimiento, esto de parte de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico — CCCE y por la Superintendencia de Industria y Comercio (Ronceros, 2021).

Desarrollo Tecnológico e industrial del sector

La Ciencia, la Tecnología y la innovación (CTel) han sido identificadas por la sociedad colombiana como fuente de desarrollo y crecimiento económico, de acuerdo a sus seis estrategias para alcanzar el objetivo de incrementar la capacidad del país para generar conocimiento científico y tecnológico, Colombia busca ocupar un espacio más importante a nivel de desarrollo económico en consecuencia de la incorporación tecnológica estratégica. Uno de los limitantes que tiene el sistema colombiano está enfocado en los bajos niveles de innovación en las empresas, y esto se debe a la falta de investigación. Muestra de ello, para el año 2017, las cifras indican que la inversión en ACTI fue del 0.674% del PIB y en investigación y desarrollo fue del 0.244% del PIB. Sin embargo, estos datos son relativamente bajos teniendo en cuenta que empresas globales como Amazon y Alphabet invierten 21.32 y 18.49 veces de la inversión de Colombia (Portafolio, Portafolio, 2018).

Otro factor que afecta la innovación es la existencia de obstáculos que impiden el acceso de algunas empresas a créditos y adquisición de infraestructura y/o equipos necesarios para involucrarse en actividades de investigación que conduzcan a innovaciones.

Actualmente solo las grandes empresas tienen la oportunidad de ser beneficiadas por préstamos y apalancamientos que pueden ser dedicadas a la investigación y desarrollo, esto porque éstas compañías cuentan con garantías perfectas para solicitar cualquier tipo de solicitud económica; Para el caso de las medianas y pequeñas empresas, el panorama es un poco más difícil ya que no cuentan con este tipo de garantías por lo que supone un riesgo para el banco y por tal razón evitan realizar operaciones con éste tipo de clientes.

Este contexto permite evidenciar la importancia de ingresar al mercado con un producto o servicio que esté directamente relacionado con la innovación, para que de cierta manera incentive un desarrollo tecnológico que aportara a los objetivos director del CONPES. Este modelo de negocio está directamente relacionado con el comercio, pero a su vez, tiene un componente innovador que se traduce en el sistema de rutas en línea para la distribución de productos; para materializar la idea, se utiliza un aplicativo como principal canal de venta y a su vez como un punto de venta principal virtual.

Tras identificar que el comercio electrónico está en aumento gracias a los avances tecnológicos, el Consejo Nacional de política económica y Social de la República de Colombia expidió los lineamientos de política para el desarrollo e impulso del comercio electrónico en Colombia, esto como oportunidad para incrementar la productividad y la competitividad de diversos sectores de la economía y el bienestar de la población (CONPES, Documento Conpes, 2009). El gobierno pretende generar mayor confianza en el uso y aprovechamiento del comercio electrónico fomentando la protección a los usuarios y los consumidores; brindando condiciones para que la seguridad tecnológica y normativa sea percibida por cada uno de los agentes que hacen parte de la cadena de comercio electrónico. Para esto, el gobierno se ha propuesto trabajar en:

- Promoción de información y fortalecimiento de preparación para el comercio electrónico al exponer los beneficios que puede traer esta herramienta en las Mipymes.
- Fortalecimiento del marco normativo y regulatorio, a nivel internacional el Ministerio de Relaciones Exteriores coordinara el proceso de revisión de la pertinencia de la ratificación de la Convención de las Naciones Unidas sobre la utilización de las comunicaciones electrónicas en los contratos internacionales de 2005 y, a nivel nacional desarrollar un marco regulatorio que garantice el respeto de los derechos de los consumidores y facilite su protección en el ámbito del comercio electrónico, para *así* ofrecer un ambiente de confianza en las transacciones y promover su desarrollo.
- Promoción de la oferta de servicios por parte de los agentes que hacen parte de la cadena de comercio electrónico, el Ministerio de TIC incluirá dentro de la política de contenidos digitales, los incentivos pendientes para que las empresas utilicen el comercio electrónico como plataforma de comercialización; el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el apoyo de Proexport, estimulará la formulación e implementación de proyectos que articulen las necesidades sectoriales de oferta y demanda de productos, bienes y servicios. Desde el punto de vista logístico, el Ministerio de TIC a través de Servicios Postales Nacionales (4-72), implementará una estrategia comercial dirigido a prestar los servicios logísticos para el desarrollo de comercio electrónico (CONPES, LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PARA EL DESARROLLO E IMPULSO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN COLOMBIA , 2009, págs. 25-29)

El panorama del comercio electrónico en Colombia según la perspectiva de política macroeconómica es bastante alentador teniendo en cuenta cada día las personas son consciencia le la importancia de las TIC, por otro lado, el gobierno nacional busca incentivar este tipo de

comercio lo que abre las puertas a nuevos emprendimientos e innovaciones que contribuyan a la generación de mejores servicios para la ciudadanía (Ronceros, 2021).

Comportamiento del sector

El estilo de vida de las personas ha tomado un rumbo hacia lo intangible, los horarios laborales y las distintas obligaciones diarias han producido una aceleración constante en el ritmo de vida; el auge de las plataformas responde precisamente a este cambio. Colombia es el país latinoamericano con mayor porcentaje de consumidores de entregas de comidas y productos con un (36%), superando los índices de Latinoamérica (29%) y varios países importantes del mundo (33%); existe una gran variedad de Apps disponibles para facilitar la vida de las personas y a la vez para crear oportunidades de ingresos incrementales al llegar a más clientes.

La idea de negocio planteada no es una aplicación, es un servicio de distribución de productos a través de un sistema de rutas continuo cuyo principal canal de venta es una App. Cuando se habla de aplicaciones que distribuyan productos, se tiene que tomar en cuenta las domiciliarias; Rappi, ha experimentado una expansión nunca vista en el segmento: ya tiene presencia en más de 40 ciudades del país y siete países. Esta compañía cuenta, además, con más de 60 mil aliados en América Latina y en 2018 supera los 13 millones de descargas de la plataforma, logrando un crecimiento del 20% cada mes (Tiempo, ¿Cómo van las plataformas domiciliarias? , 2019). Por otro lado, Merqueo es un emprendimiento colombiano que en sus primeros 10 meses logró, al mejor estilo del grupo Bacilos, su ‘primer millón’ de dólares en ventas mensuales; la propuesta de valor radica en la eliminación de intermediario, en donde la negociación directa con los productores elimina sobre costos que permiten ofrecer buenos precios. Luego, a través de la aplicación, los usuarios pueden elegir sus productos y recibirlos directamente en sus hogares gracias al sistema de domicilios que tienen implementado.

Grupo Éxito y Almacenes Carulla no se quedan atrás, comprendiendo la revolución y evolución de mundo virtual, entraron al mundo digital a través de una Apps que facilitan la interacción de las personas con los productos que comercializan estos almacenes; sin haberla lanzado oficialmente, la del Éxito tiene 200.000 descargas y la de Carulla, que lleva dos semanas al aire, tiene 70.000. Un servicio personalizado, ahorro de tiempo, descuentos a la medida, conexión del canal físico y el virtual, son algunos de los objetivos y de las novedades de las aplicaciones para que los clientes encuentren lo que quieren, donde quieren.

La mayoría de las aplicaciones existentes que se relacionan con el tipo de actividad económica y que comercializan los mismos productos del modelo de negocio propuesto, tienen sistemas de domicilios comunes; la propuesta de las rutas sería algo novedoso ya que no existe en el mercado colombiano, sería una especie de supermercados móviles 24 horas.

El negocio de los domicilios a través de plataformas tecnológicas está pisando fuerte en el mercado, tanto, que viene duplicando sus ingresos en los últimos dos años. Según estimaciones del portal de análisis, Datos.com, Domicilios.com, por ejemplo, presentó un crecimiento del 173% al cierre del año pasado, facturando alrededor de \$16.000 millones (Portafolio R. , 2017). Ante un panorama favorable, las plataformas tecnológicas de origen colombiano esperan seguir expandiendo sus operaciones a otros países y seguir alcanzando nuevos mercados (Ronceros, 2021).

3. Estudio de Mercados

3.1 Investigación, Desarrollo e Innovación

La idea del modelo de negocio está dirigida y está planteada bajo un contexto actual que está caracterizado por grandes cambios en nuestras vidas, cambios en nuestros comportamientos, en el manejo del tiempo, en las diferentes y nuevas formas de trabajo, el valor de la vida, entre otros. La reciente y actual pandemia afectó diferentes sectores económicos ocasionando pérdidas irreversibles; mientras que en otros sectores (en realidad muy pocos) presentó una oportunidad para generar grandes ingresos. Un ejemplo claro es el sector retail, sector en donde se encuentran ubicados los supermercados o comercios que distribuyen y permiten el reabastecimiento, al por mayor o al detal, de distintos productos de primera necesidad que hacen parte de la canasta familiar.

En ese orden de ideas, este proyecto busca incursionar dentro de este sector y formular un servicio que se asemeja a los supermercados móviles de taiwan (Taiwan, 2020) O El Moby Mart de Shanghái (NEWS, 2017). Estos dos servicios mencionados anteriormente proporcionan un sistema de supermercados móviles los cuales, a través de la tecnología, permiten que las personas se acerquen al vehículo y realicen sus compras sin impedimentos. Estos sistemas se están implementando en distintas partes del mundo con el objetivo de llevar el supermercado a las personas.

La propuesta, claramente mediada por la tecnología, es crear un sistema de rutas continuas el cual transiten periódicamente transportando productos de primera necesidad, con la variante que las personas realizarán sus pedidos a través de una app la cual estará conectada con los transportadores y ellos se encargarán de entregar los pedidos. A diferencia de los sistemas

que se ven actualmente, éste modelo no es un modelo de domicilios ni un supermercado móvil, es un sistema de rutas que transportan productos de primera necesidad y que además ofrece un servicio personalizado el cual está caracterizado por involucrar análisis de datos y neuromarketing para poder comprender al consumidor y brindar un servicio el cual pueda anticipar decisiones de compra, esto gracias a la tecnología y la investigación, en pro de generar innovación que se traduce en desarrollo para la organización (Ronceros, 2021).

3.2 Análisis Del Sector Económico

Al analizar el proyecto desde diferentes perspectivas, es evidente la relación con e-commerce como canal de venta. El comercio electrónico está basado en las mejoras tecnológicas de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Estas facilitan el comercio, reduciendo diferentes tipos de costos por transacciones. Así mismo, genera una mayor facilidad en cuanto a la visibilidad de los productos y servicios, aportando significativamente a los costos de almacenamiento de mercancías, lo que conlleva a ganancias en eficiencia y aumentos del bienestar para el conjunto de la economía (CRCOM, 2015).

Dentro de los canales de marketing más importantes para todo e-commerce se encuentra el Sitio/Tienda online el cual hace referencia a todos los medios empleados a donde llegará el tráfico orgánico proveniente de los motores de búsqueda como Google. La empresa debe contar con un sitio web bien adecuado en términos de optimización para motores de búsqueda (SEO) (Escamilla, 2018). La masificación de los teléfonos inteligentes ha producido que el tipo de comercio B2C esté experimentando un acelerado crecimiento que ayuda a la relación entre segmentos del comercio electrónico. En efecto, los dispositivos móviles permiten comprar en línea, buscar productos, compartir promociones, entre otros; por lo que la e-commerce se ha convertido en la opción ideal para impulsar los canales de venta. Según una encuesta de Clutch,

las cuatro principales razones por las que los usuarios usan los e-commerce apps son: Para recibir ofertas (68%), Flexibilidad para comprar en cualquier momento (64%), Comparar productos y precios (62%), Ahorrar tiempo en la tienda (54%) (Herhold, 2020).

En ese orden de ideas, el modelo de negocio se ve afectado por la TRM ya que cada vez que el peso colombiano pierde valor y se devalúa, los costos para mantener este tipo de plataformas aumentan. Otro punto importante es el momento de la construcción de la App, ya que se debe hacer respetando el criterio económico y los pronósticos de la TRM, esto con el fin de realizar transacciones cuando el dólar haya bajado. Paralelo a esto, este tipo de empresas debido a su flujo de caja momentáneamente continuo y con evidencia de alta cifras en él, permite realizar transacciones en donde se adquieran grandes lotes de inventarios de acuerdo con las ofertas de los fabricantes. Estas operaciones la mayoría de las veces son de carácter nacional, pero existen productos como los licores que requieren de un intermediario como importador o simplemente se realiza la importación sin un tercero. En cualquiera de los dos casos, el negocio también es afectado directamente por la TRM.

El anterior balance, está enfocado a productos terminados, pero también existe la posibilidad de que productos nacionales se vean afectados por el dólar, ya que varias de las máquinas utilizadas para producción son traídas de otros países y de cierta manera afectan la cadena y costos de producción. Ante una subida del dólar, el mantenimiento o la importación de nuevas máquinas afectan los costos del producto, lo que trae como consecuencia un alza en los precios del producto afectando el presupuesto de las familias.

Desde otro punto de vista, el desarrollo de estas App genera empleo, la mayoría de las veces este desarrollo de Apps se realiza en países desarrollados lo que tiene como característica

la mano de obra especializada y calificada que necesariamente es extranjera, de ese modo, inclinará la balanza de la ecuación de la identidad macroeconómica hacia el lado de la oferta.

Este modelo de negocio se caracteriza por reemplazar la utilización de puntos de venta, por la creación de pequeños centros de distribución ubicados estratégicamente para el reabastecimiento de los carros que transitan las rutas programadas; en ese sentido, será necesario adquirir una flota de vehículos los cuales apoyarán logísticamente. La mayoría de los vehículos utilizados para este tipo de trabajo, son vehículos importados famosos por poseer atributos que permiten el cargue de mercancía con límites más flexibles; por esta razón, el presupuesto de la empresa se verá afectado por la TRM. Otro aspecto importante tiene que ver con el mantenimiento y reabastecimiento constante de combustible, ya que el valor de la gasolina está directamente relacionado con el precio del barril del petróleo, y éste influirá en los costos de transporte del modelo de negocio.

Para la ubicación de los CEDIS, la empresa puede tomar en arriendo varios locales o puede apalancarse con entidades financieras, las cuales ofrecen distintas modalidades de crédito para acceder a un local o un inmueble. Para este punto, los contratos leasing hipotecarios pueden ser una opción viable para establecer un contrato de arrendamiento con opción de compra. También, se encuentran los créditos hipotecarios, los cuales permiten la adquisición de un inmueble estableciendo una hipoteca como garantía de pago. De cualquier modo, estos créditos están afectados por las tasas establecidas por los bancos, que a su misma vez están conectadas con la Tasa de política monetaria establecida por el BCC. Estos créditos también pueden establecerse en UVR, que de igual manera se ve afectada por la inflación del país (Ronceros, 2021).

3.2.1 Incidencia Microeconómica

Dentro del proyecto existen múltiples variables para analizar desde la perspectiva microeconómica, una de ella es el tema de las ventas. El e-commerce, como canal de venta en Colombia, ha tenido un crecimiento gracias a las nuevas tecnologías y accesos a redes, esto según el ministerio de las TIC, para el 2018 según cifras de la Cámara de comercio electrónico de Colombia:

- 3 de cada 10 empresas hacen comercio electrónico -Tienen carro de compras propio o carro de compras tercerizado (Marketplace).
- 2 de cada 10 empresas tienen eCommerce
- 2 de cada 10 empresas tiene habilitada la opción de recaudo para el pago online de obligaciones como consecuencia de la prestación de un servicio
- La frecuencia de compra mensual es de 41%, en cuanto, los consumidores o clientes de los portales confirmaron que su frecuencia de compra mensual correspondía a porcentaje entre 45% y 50% (MINTIC, 2019)

Este sistema permite romper las barreras de distancia y en ese sentido, alcanzar nuevos consumidores con ayuda de la tecnología.

Partiendo de la idea que se establecerá un sistema de rutas para proporcionar un servicio domiciliario, es necesario crear un plan logístico en pro de optimizar gastos, el cual, debe caracterizarse por la incorporación de un método de centro de gravedad para establecer la ubicación de los centros de reabastecimiento de los vehículos. Además, en este punto se debe definir el tipo de mano de obra el cual se va a incorporar para cumplir con las labores logísticas del modelo de negocio.

La cifra más reciente que tiene el DANE respecto al desempleo fue la del pasado mes de julio, en donde se ubicó en 20,2%, lo que significó un aumento de 9,5 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (10,7%) (DANE, Mercado Laboral , 2020). Teniendo en cuenta la nueva normalidad y con ella la apertura del comercio, ésta cifra disminuye en algunos puntos, pero de igual modo el panorama es bastante preocupante. Este proyecto debido a su alcance necesita colaboradores que hagan realidad ese servicio satisfactorio en la comunidad, lo que se convierte en una fuente de empleo y una oportunidad laboral para personas que no requieren de una formación profesional. Desde la perspectiva económica, esta generación de nuevos empleos empuja toda una cadena de consumo que se traduce en un crecimiento del PIB.

El otro lado de la moneda son todas las consecuencias negativas que ha traído la pandemia, que se ha transformado en una disminución en los ingresos de las personas, reduciendo sus flujos de cajas ocasionando comportamientos de iliquidez que se traduce en limitaciones a la hora de acceder a un servicio o a un producto, las personas están midiendo sus gastos. De este modo, lo que se tenía destinado para esparcimiento o compra de licores o productos de primera necesidad, se está controlando con el objetivo de soportar la situación económica de la sociedad.

Según cifras del BCC, la Inflación anual del IPC se encuentra 1,88% lo que significa que se está perdiendo el poder adquisitivo. Si se comparan con cifras del 2019 existe una diferencia notable lo que nos ubica en un panorama no tan desalentador, ya que para finales del 2019 se registró una inflación de 3.8% (DANE, IPC, 2020). Cuando la inflación no es tan alta genera inversión por parte del extranjero lo que a su vez genera ingresos positivos al país. Si los inversionistas ven como destino a Colombia, pueden venir a crear empresas y generar más

empleo, de este modo más personas tendrán acceso a la canasta familiar y de ése modo, podrán ser nuevos clientes para éste modelo de negocio (Ronceros, 2021).

3.2.2 Aspecto Político entorno al mercado

Los cambios en consecuencia a la pandemia han producido un cambio en la fórmula para parte del gobierno. El ministerio de hacienda en pro de la reactivación total a través de un sistema gradual propone impulsar e inyectar capital a emprendimientos o modelos de negocio que generen empleo. El mercado de apps ha estado en Auge en los últimos años por lo que los gobiernos han estado creando estrategias para controlar y a la vez apoyar estos crecimientos ya que todo esto aporta al PIB del país. Diferentes organizaciones como la Cámara de Comercio de Bogotá, fondos de emprendimientos, alcaldías locales han estado fomentando la utilización de nuevas tecnologías para el progreso del microempresario. “el Gobierno, a través del Ministerio del Trabajo, en coordinación con las carteras de Salud y Protección Social, Hacienda y Crédito Público, y de las TIC, diseñarán y formularán una política pública que permita, entre otros, caracterizar las condiciones de prestación de servicio y las modalidades de protección y seguridad social que se puedan generar del uso de estas aplicaciones y plataformas” (Portafolio, Portafolio, 2020) (Ronceros, 2021).

3.2.3 Socioculturales entornos al mercado

La situación social del país desde la perspectiva del entorno de las Apps se enfoca en los grandes cambios que ha sufrido la sociedad con la llegada de las tecnologías. En el nuevo periodo legislativo se espera que desde el Congreso se mueva un proyecto de ley para ponerse al día en temas de seguridad social y garantías para empleo en las apps de domicilios, hospedaje y el segmento ya citado, entre otros. Las Apps han sido un mercado relativamente novedoso que ha tomado por sorpresa distintos gobiernos que nos estaban preparados para la llegada, el auge y

cambio cultural que trajo las nuevas tecnologías; por tal razón, el empleo y las garantías de los empleados de empresas que realizan su actividad a través de plataformas digitales, es un tema relevante e importante que se debe analizar antes de implementar un sistema es estos.

A pesar de que esto es un gran avance en materia laboral para mejorar las condiciones de las personas que hoy trabajan mediante las apps de los renglones citados, los actores también están pidiendo que se avance en regular su operación en el país (Portafolio, Portafolio, 2020) (Ronceros, 2021).

3.2.4 Tecnología entorno al mercado

La tecnología ha tomado un protagonismo inigualable en el último siglo, esto se debe a que cada vez las personas desean vivir de una manera más ligera, amígale, sin tanto estrés y la tecnología sin duda facilita muchas actividades y hace de la vida humana algo más fácil. La Apuesta de los desarrolladores de plataformas está dirigida hacia la inteligencia artificial y la big data.

Las plataformas han entendido la importancia del análisis de la información para la innovación, por tal razón, para el proyecto es de vital importancia el componente investigativo y el análisis de datos ya que, a través de él, se generaría un servicio distinto el cual genere una experiencia al consumidor que opte por preferir a Ygó Comány, cada vez que quiera adquirir un producto; puesto que en ése caso el algoritmo ya sabría qué tipo de productos desea el cliente. Esto sólo es posible al análisis de la tendencias y posibles pronósticos al momento de venderle a un cliente frecuente, un servicio diferente e impactante (Ronceros, 2021).

3.2.5 Legislación entorno al mercado

Para este proyecto, la legislación entorno al mercado se enfocará a la legislación con enfoque al mercado de las Apps, teniendo en cuenta que para este caso concreto, la App será el principal canal de venta y tendrá un papel importante para la ejecución del servicio. Para entrar en contexto, teniendo en cuenta que las apps no se pueden patentar, esto constituye una amenaza para el creador ya que posiblemente la competencia puede crear una app similar que ofrezca un servicio similar sin ningún inconveniente jurídico. Para este caso, la protección jurídica sobre el código se configura con el hecho generador consagrado en la Ley sobre Propiedad Intelectual, que establece que la propiedad intelectual de una obra corresponde al autor por el solo hecho de su creación. Al tratarse de un texto escrito por un programador (lo que se conoce como *source code* o código fuente), entra en el ámbito de protección de los derechos de autor y por tanto, al carecer de necesidad registral, el derecho se origina al momento de la creación del código (Ronceros, 2021).

3.2.6 Ecología entorno al mercado

Con un nuevo proyecto de ley, el Gobierno busca crear un fondo de cambio climático a través del cual se reduzcan las emisiones contaminantes y se incentiven prácticas de producción sostenibles (Portafolio, Portafolio, 2020). Todas las empresas que busquen su lugar en el mercado en estas épocas deben pensar en dos cosas: la primera está dirigida a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero producidas por el consumo de combustibles fósiles, y termina reflejado en el consumidor como un valor adicional en el costo. La segunda se cobra cada vez que una bolsa es entregada al usuario y tiene como fin desincentivar su uso.

El mercado actual de las empresas que están compitiendo a través de aplicaciones, se está viendo altamente afectado positivamente por las políticas ambientales propias que buscan luchar

por un mundo cada vez más consciente de la situación ambiental del planeta y por lo tanto sus actividades están dirigidas a causar el menor daño posible al ecosistema.

3.3 Análisis Del Mercado.

3.3.1 Descripción y Análisis del Producto

Ilustración 2 Logo YGÓ



Ygó Company es un proyecto el cual pretende prestar un servicio a la comunidad en el que se comercialice productos de primera necesidad. Este servicio tiene un diferencial en la ejecución ya que se pretende a través de la tecnología implementar un sistema de rutas que distribuyan estos productos con un previo pedido a través de la aplicación. Esta app contará con un análisis de datos que permitirá una experiencia en la que el cliente pueda tener una atención personalizada en donde ese cliente pase a ser parte de nuestra familia y por ende el servicio lo perciba familiar.

3.3.1.1 Etapa del ciclo de vida.

El ciclo de vida del producto es el proceso cronológico que transcurre desde el nacimiento o lanzamiento del producto al mercado hasta su muerte o desaparición (Santesmases, Sanchez, Kosiak, Graciela, P. 444). Por otra parte, el ciclo de vida del producto se describe a través de la evolución de las ventas y los beneficios, desde el lanzamiento del producto hasta su retirada. En cada etapa varían los resultados y actuaciones de la competencia, por lo que deben emplearse estrategias de marketing distintas (Agueda et al., p.330). Bajo esa premisa, el servicio que se plantea en el proyecto se encuentra dentro de la etapa de la introducción en donde se pretende ingresar a un mercado con un servicio con calidad, una política de precios bajos en donde el valor agregado será la analítica de datos y se construirán planes de consumo individual y personalizado el cual permita darle buenos precios, promociones y beneficios en los productos que el cliente consume frecuentemente. El modelo de distribución es un modelo novedoso lo que generará una grata experiencia, además las estrategias de marketing causarán intriga y una sensación de búsqueda del servicio por parte de los clientes.

El objetivo en esta etapa es ingresar al mercado y fortalecer la imagen de la marca ante nuestros competidores, por supuesto con la mirada en la etapa posterior que es la del crecimiento.

3.3.1.2 Portafolio de productos.

Ilustración 3 Prospecto del Sitio Web



Para realizar una descripción del portafolio de productos a comercializar se debe comentar que el principal canal de distribución será la App llamada “YGÓ”, la cual a través de una interfaz gráfica facilitará el tránsito de los compradores en el sitio web. En ese orden de ideas, la interfaz, los productos, la facilidad de acceso, la facilidad de compra, la facilidad de pago, serán variables que aportarán al servicio recibido por parte de los posibles clientes; por lo que se pretende tener un sitio web con el más alto estándar de calidad.

El portafolio de productos se divide en las siguientes categorías:

- Enlatados: Encontrarán una alta gama de distintos enlatados en donde harán presencia las principales marcas como: Zenú, Vancams, Isabel, San Jorge, Alamar, vikingos, etc.

- Snaks: En esta sección encontrarán productos que acompañan comidas, o son perfectos para degustar en cualquier momento debido a que son productos terminados que no requieren ningún tipo de cocción. Allí se encontrarán marcas como: Super Ricas, Margarita, Yupi, La Especial, Bary, Noel, Nestle, entre otras.
- Licores: Esta sección permite al comensal elegir entre distintos tipos de bebidas embriagantes nacionales e importadas, lo que ampliará el rango de elección. Allí encontrarán marcas como: Vinos Importados, Vinos nacionales, Brandy, Vodka, Whisky, Ron, Cervezas Nacionales, Cervezas Importadas, Aperitivos, Cremas de Whisky, Licores de Cocina, entre otros.
- Bebidas no embriagantes: En esta sección se ubicará todas las bebidas que no tengan ningún grado de alcohol. Allí se encontrarán marcas como: Postobón, Coca-Cola, Big-Cola, entre otras.
- Productos de aseo personal: El aseo personal se ha convertido en una categoría principal dentro de los productos de primera necesidad por lo que se contará con las marcas principales y con otras que están entrando al mercado. Allí se encontrarán categorías como: Jabones de baño, Talco para pies, Cremas dentales, Desodorantes, Enjuague Bucal, entre otros.
- Productos de aseo: En esta categoría se encontrará distintos productos para el aseo del hogar, superficies, ropa, entre otros.
- Almuerzo: esta categoría se caracteriza por contener otras categorías como: Granos, aceites, sopas instantáneas, Postres, entre otras.
- Desayuno: esta categoría se caracteriza por contener otras categorías como: bebidas lácteas, huevos, cereales, panificadoras, entre otros.

3.3.2 *Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente*

Según el (DANE, Canasta básica familiar (CBF) y pauperismo en Colombia , 2019), la canasta básica familiar le cuesta a un hogar promedio, integrado por cuatro personas, \$ 3.488.577 mensuales. El hogar requiere de 4,2 salarios mínimos legales (SML 2019=\$828.116) para la adquisición de todos los bienes y servicios necesarios y vitales. En este artículo se analiza el valor de canasta básica familiar y su relación con el valor de la fuerza de trabajo y el salario mínimo legal (SML) para determinar el grado y evolución del pauperismo en Colombia.

Estas cifras aumentan para el año 2021 en proporción a la inflación establecida por las políticas económicas del gobierno. Cabe resaltar que los productos de primera necesidad son indispensables en la vida de las personas por lo que supone una alta demanda mensual y lo que dispone sería una buena oportunidad para entrar al mercado. Muestra de eso es el crecimiento de las Empresas de alimentos y servicios, durante el primer trimestre del año 2020; esto quiere decir que aún en pandemia y a pesar de cualquier situación que atravesase el país, la comida será lo primero que se debe garantizar en un hogar.

Por otro lado, es importante definir el tipo de cliente al cual va dirigido el producto o servicio a ofrecer, para este caso, el prospecto de cliente para el proyecto es una persona que tiene las siguientes características:

- Edad: Entre 18 y 40 años. Teniendo en cuenta que los que utilizarán la app son las nuevas generaciones debido al impacto cultural que ha tenido la tecnología sobre las generaciones anteriores.

- Estrato socio económico: Superior al estrato 3. Esto se debe a la segmentación geográfica que se ha establecido previamente, teniendo en cuenta que la App no tendrá un alcance a toda la ciudad de Bogotá (inicialmente).
- Género: Sin importancia. No es una variable influyente, pero está dirigido sobre todo a las personas que tienen un gusto o afinidad por comprar este tipo de productos. Cabe aclarar que existen categorías dentro de nuestro portafolio que está plenamente dirigido a gustos particulares. Un ejemplo claro es la categoría de los licores.
- Nivel de Ingresos: Dentro de nuestro objetivo está impactar a personas que tengan ingresos superiores a los 2 SMLV.
- Aspecto Cultural y Social: La marca está enfocada en facilitar la experiencia de realizar compras de productos de primera necesidad, por lo tanto, el servicio trata de transmitir a las personas, que en la vida estamos por un tiempo limitado y por ende no se deben reparar al momento de comprar alimentos o bebidas que permitan tener experiencias para recordar.

3.3.3 Segmentación objetivo del Proyecto

- Segmentación demográfica:

Para este tipo de segmentación se abordaron las siguientes variables para realizar un fraccionamiento de la población, cabe resaltar que estas variables son complemento para las variables descritas en el numeral 3.3.2 Análisis de la demanda:

- Ocupación: Este proyecto está dirigido a personas que sean dependientes o independientes cuya característica principal es el nivel de ingresos, ya que este tipo de población es solvente a la hora de adquirir algún producto dentro del portafolio

- Nivel de Educación: El objetivo es llegar a personas con un nivel de educación mínimo de técnico profesional de acuerdo con el perfil del consumidor ideal teniendo en cuenta de igual manera su nivel de ingresos. Cabe aclarar que existen miles de personas cuyo nivel de educación no es alto, pero de acuerdo con sus actividades económicas son más solventes que cualquier otra persona, para este caso también se tendrán en cuenta y no se hará ningún tipo de exclusión.

- Segmentación psicográfica:

Dentro de la segmentación psicográfica existen distintas variables para evaluar, para este caso se eligieron las siguientes:

- Estilo de vida: las personas objetivo tienen un comportamiento el cual se caracteriza el no reparo al momento de comprar. En el último tiempo las personas han optado por mejorar su estilo de vida, sobre todo su salud; en ese orden de ideas, este proyecto está enfocado en esas personas cuyo bienestar va por encima de su economía.
- Motivo de Compra: este tipo de productos tienen un motivo de compra frecuente debido a su importancia dentro de la canasta familiar de las personas, por ende, el motivo de compra será el reabastecimiento de sus alacenas.

Tabla 2 Participación del Mercado

Población Total									
Producto	(habitantes + población flotante)	% Aceptación	Mercado Potencial	Consumo Medio	#Competidor	Demanda Potencial	Ventas Anuales	(Ventas / Demanda Potencial)	% Participación Mercado
Lácteos	666000	75%	499500	1095	172	3179956	\$ 1.548.840.000.000	\$ 487.063	8%
Granos				288	172	836372	\$ 1.400.000.000.000	\$ 1.673.896	27%
Snacks				240	172	696977	\$ 575.441.000.000	\$ 825.624	13%
Licores				48	172	139395	\$ 453.545.600.000	\$ 3.253.664	52%
Total								\$ 6.240.248	100%

En la ilustración 3 se encontrará dentro de la columna de producto se eligieron 4 categorías principales en el portafolio: Lácteos, Granos, Snacks, Licores. Teniendo en cuenta que el proyecto se ideó para las localidades de Chapinero, Usaquén y ciertas UPZ de Fontibón, Suba y Kennedy; Para el ejercicio se tomó la población total de la localidad de Chapinero la cual se considera la principal. Cabe Aclarar que el Valor es de los habitantes sumado a la población flotante (Bogotá A. M., 2020) .

Por otra parte, se estimó un porcentaje de aceptación del 75 %. Para la parte del consumo medio, se recurrió a información secundaria debido a la variabilidad de los datos obtenidos en las encuestas. En ese caso se tomó la siguiente información por categoría:

- Lácteos: para definir la cifra del consumo medio, se remitió al artículo cuyo título “Documento de Consenso: importancia nutricional y metabólica de la leche” evidencia la importancia nutricional en el consumo de leche. Allí menciona y sugiere el consumo entre 2 y 3 veces diarias de lácteos para el debido proceso digestivo y nutricional del cuerpo (Fernández , Martínez , Moreno , & Collado , 2015).
- Granos: para este grupo de alimentos se sugiere consumir entre 4 a 6 veces semanales (Red, 2017).
- Snacks: para este grupo de alimentos se sugiere consumir 5 raciones por semana (Red, 2017).
- Licores: expertos mencionan 1 vez por semana para un consumo natural o común (Schneekloth, 2018).

Respecto al número de competidores dentro de la localidad, se remitió al informe de la Cámara de Comercio de Bogotá titulado “Estadísticas Censo Empresarial Chapinero” en cuya sección “Denominación CIIU” muestra una cifra de 168 establecimientos entre los cuales se

encuentran los que se encuentran ubicados en un local, no informal. Vivienda con actividad económica (CCB, Centro de Información Empresarial, 2017). A esto se le deben agregar las nuevas aplicaciones que realizan este tipo comercio; para este caso particular se toman Rappi, Merqueo, Éxito y Carulla.

Para definir las ventas anuales de cada producto, se remitió a información secundaria en donde se encontró las siguientes cifras para categoría:

- Lácteos: En este caso se validó la información de las ventas anuales del año 2020 para la compañía Alpina, en donde muestra informo que registró en sus estados financieros consolidados ventas netas por \$516.280 millones durante el primer trimestre de 2020, lo que representa un crecimiento del 12,6% en comparación con el mismo periodo del año anterior. En síntesis, se evidencia una cifra anual aproximada del \$1.548.840 millones (Analitik, 2020).
- Granos: Según la revista semana, para el año 2019 el grupo diana cerró con ventas anuales alrededor de los 1.4 billones de pesos, con una utilidad de 40.800 millones de pesos (Semana, Semana, 2020).
- Snacks: para este caso se tomó como base de ventas al Grupo Nutresa quien tiene un amplio portafolio de productos categorizados como snacks. 575.441 millones fue la cifra de ventas anuales para el año 2020 (Semana, Ganancias del Grupo Nutresa Crecieron un 5.2 % llegando a los 575.441 millones en el 2020, 2021).
- Licores: Según cifras de (Portafolio, 2019) , para ése años se vendieron 6.2 billones en licores. Pero como en los casos anteriores se tomó únicamente una empresa, se investigó los estados financieros de Bavaria encontrando unas ventas de \$4.535.456 en los estados financieros (Bavaria, 2019).

El porcentaje de participación es importante porque muestra la importancia dentro del portafolio de productos, con el objetivo de crear estrategias para satisfacer las necesidades en cuanto al proceso de adquirir esta categoría de producto. La participación en el mercado también permite trabajar en ese índice de competitividad en relación al comportamiento de la competencia directa o indirecta; para éste caso se evidenció que la categoría de licores, a pesar que no se trata de productos de primera necesidad y de consumo diario, es una categoría protagonista dentro del hábito de consumo de las personas que se encuentran localizadas en este sector de la ciudad, lo que conlleva a darle una importancia particular al momento de establecer el portafolio de productos, esto con el objetivo de ofrecer una gran variedad de ítems los cuales brinden un servicio más completo a las personas que interactúen en el aplicativo y de esta manera dar un mayor alcance a ésta categoría.

Por otro lado, este índice permite evaluar el comportamiento actual del mercado, es decir, su crecimiento o decrecimiento y las tendencias a futuro. De esta manera la empresa está a la vanguardia en relación con los cambios continuos de las personas y sus hábitos de consumo siendo enfático en el consumo particular de las categorías de productos comercializados por YGÓ Company.

3.4 Análisis de la Oferta y de la Competencia

3.4.1 Análisis de los precios

Los precios se fijaron tras evaluar las siguientes variables, esto bajo el contexto de la actividad económica. Se escogieron debido a que en este tipo de mercado es necesario tener vigilancia a la competencia y por otro lado a la demanda:

3.4.1.1. Clientes.

Este tipo de productos supone una demanda variable y en algunas ocasiones difícil de pronosticar ya que los consumidores son habitantes del sector, pero además población flotante lo que genera una inestabilidad en los datos. Por otro lado, existen múltiples variables que inciden en las ventas, por ejemplo: periodo del año, fiestas u ocasiones especiales, entre otros.

3.4.1.2. Competencia.

Como se mencionó anteriormente, se tiene que realizar una vigilancia continua de los precios de la competencia ya que, *de acuerdo con* diferentes tipos de negociaciones, se pueden crear ofertas momentáneas y cada empresa es autónoma en sus precios.

3.4.1.3. Análisis de la competencia.

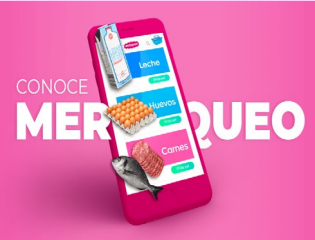
En la ilustración 4 se observa el *análisis* de la competencia que para este caso se resume en dos grandes compañías que en el momento están siendo protagonistas dentro del mercado y se convierten en competidores directos por los tipos de productos que comercializan.

Para definir el valor del servicio que va a prestar la empresa y partiendo de las tres estrategias (clientes, competencia y costos), se implementará la estrategia entorno al análisis de los costos. El objetivo de este servicio es ser gratuito salvo determinadas excepciones que impliquen un sobre costo para la empresa, de lo contrario se busca ofrecer un servicio en el que no se tenga ningún tipo de recargo ni comisión alguna. El

precio del servicio estará añadido sutilmente en los precios de los productos comercializados, es decir que, dentro del cálculo para determinar los precios de los productos, deberá tenerse en cuenta el precio del servicio prestado. En cuanto al servicio, el análisis de los costos permitirá tener una vigilancia constante de variables intangibles como lo son: la experiencia, la personalización, el esfuerzo o el tiempo que se le ha dedicado a la prestación del servicio, entre otros. Esto para definir el precio del servicio.

En paralelo a esto, la empresa debe realizar un análisis constante de la competencia para estar a la vanguardia de los nuevos proyectos ofertados por ellos o los nuevos servicios que lancen al mercado con el objetivo de acaparar nuevos clientes; esto es necesario para realizar una actualización periódica de las estrategias considerables para ser competitivo.

Tabla 3 Análisis Competencia

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA						
EMPRESA	UBICACIÓN	PORTAFOLIO	COBERTURA	PRECIOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Colombia - Bogotá	Alimentos Productos de primera necesidad productos de farmacia mandados envios	Colombia a excepción de determinadas zonas geográficas caracterizadas por la baja población	Los precios suelen ser altos en ciertas horas del día en donde la App se vuelve protagonista.	*Ofrece Servicios en la mayor parte del territorio bogotano. *historial en el mercado * Cuenta con una infraestructura digital bastante trabajada. *Cuenta con medios económicos para otorgar ofertas con grandes beneficios.	* Debido a su alta demanda, acepta a cualquier domiciliario y ofrece mal servicio * Tiene altos costos en los productos *No tiene alcance en todos los rincones de bogotá
	Bogotá	Productos de primera necesidad y consumo diario. Productos de aseo y mascotas. Licores.	Bogotá	En ocasiones dan promociones en ciertas categorías pero maneja precios un poco elevados al normal	* se está posicionando como la app preferida para mercar * ofrece buenos descuentos en productos de la canasta familiar *tiene un buen alcance en los sectores más residenciales de la capital	* No tiene funcionamiento 24 h *No tiene alcance a todas la zonas de bogotá *Debido a que apenas está iniciando, no cuenta con muchos domiciliarios comparado con Rappi lo que aumenta los tiempos en las entregas.

El tema de los precios para este modelo de negocio contiene dos perspectivas importantes al momento de definir los mismos, por un lado, son los precios de cada producto comercializado por la empresa y por el otro, el servicio prestado por la compañía. Sin lugar a duda, el servicio que se plantea se caracteriza por ser gratuito y sin ningún tipo de recargo visible; cabe aclarar que el servicio que se plantea requiere de diferentes tipos de costos en los cuales se va a incurrir y por lo tanto aumenta el costo de los productos de una manera indirecta. Al mismo tiempo, estos costos logísticos no serán recargados a los productos teniendo en cuenta que serán tomados como costos fijos, teniendo en cuenta que no se incurrirá en arrendamientos de locales como puntos de venta y por ende todos los costos que estos conllevan.

La estrategia para fijar el valor del servicio estará enfocada en los costos de los productos y los costos incurridos por el desarrollo de la actividad. Los costos logísticos pasarán a ser los costos fijos, y los costos de los productos son particulares por cada línea; el precio de los productos será: el valor inicial de cada uno de ellos en particular (el valor al que se compra el producto), sumado la utilidad que está alrededor del 25 %; Cabe resaltar que al comprar en escala inventarios amplios, se pueden llegar a negociaciones que signifiquen una baja en los costos que represente un aumento de utilidad hasta del 40%. Esta estrategia se enfoca en los costos teniendo en cuenta el modelo de negocio propuesto el cual sustituye los puntos de venta por un sistema de logística de distribución.

3.5. Investigación de Mercado

Para el proyecto se realizará una investigación de mercados utilizando la encuesta como instrumento de recolección de datos. Para definir la muestra es necesario conocer el cliente objetivo, la cantidad de personas ubicadas en la Localidad de chapinero, que compran o consumen productos de primera necesidad. El instrumento que se aplicará pretende conocer algunos aspectos que serán importantes para continuar el proyecto.

En este caso se trata de un muestreo para población infinita ya que se aplica para una población superior a los 100.000 habitantes. Por lo que se aplica la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Al aplicar la formula se obtuvo:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.75 * 0.25 * 666000}{0.05^2(666000 - 1) + 1.96^2 * 0.75 * 0.25}$$

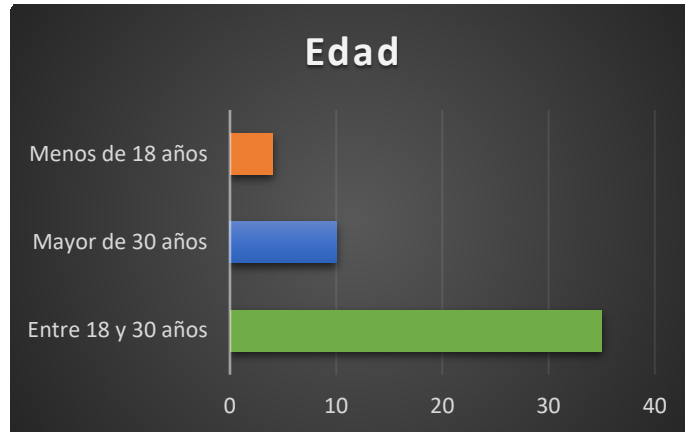
$$n = 288.12 \approx 288$$

Según la formula, 288 sería el número de encuestas a aplicar, pero para este caso se decidió aplicar 50 encuestas. A continuación, se encuentra el análisis de cada pregunta:

Resultado Encuestas

1. Edad

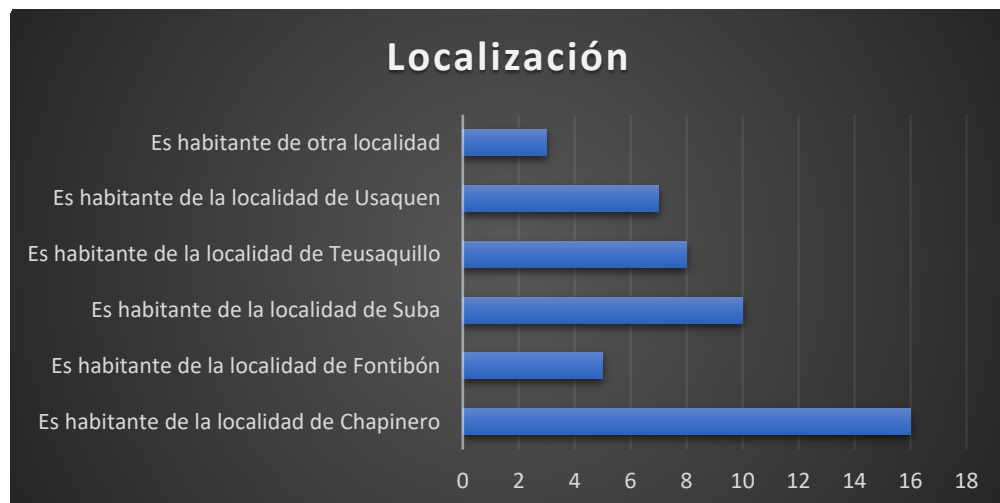
Ilustración 4 Gráfico de Encuesta - Edad



Análisis: Del total de las personas encuestadas, el 72% están dentro del rango de edades entre 18 y 30 años; lo que refleja una importante presencia de este tipo de público. Es importante que las estrategias y el portafolio de productos estén dirigidos a un público en general pero siendo enfático en este público en particular.

2. Localización

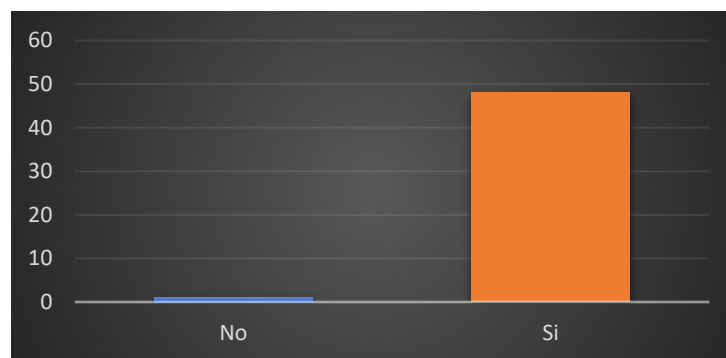
Ilustración 5 Gráfico de Encuesta - Localización



Análisis: De las 50 encuestas, 16 personas hacen parte de la localidad de chapinero, 10 hacen parte de Suba, y estas suman el 50% aproximado del total. Es decir que el modelo tiene oportunidad en varias localidades pero principalmente en estas 2. Retomando lo anterior, constituye una oportunidad de replicar la idea o abarcar más segmentos en nuevos sitios.

3. De acuerdo con la propuesta de un servicio 24 horas para proporcionar productos de primera necesidad y licores, ¿Cree que en horarios nocturnos existen clientes?

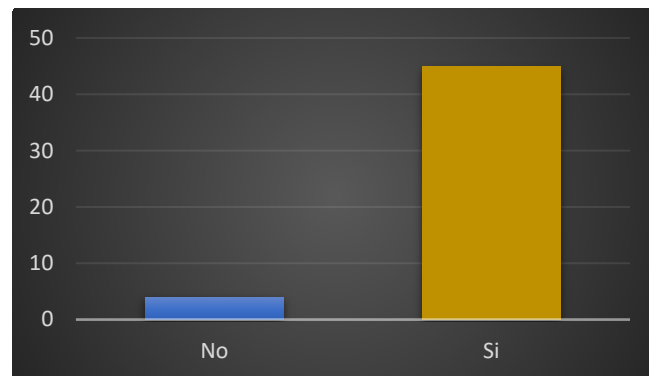
Ilustración 6 Gráfico de Encuesta



Análisis: Las personas en su mayoría detectan que en horarios poco habituales existen personas que están requiriendo el servicio, lo que significa que existe público y prospectos de clientes interesados en el servicio. Además existe un déficit de empresas que promuevan soluciones en estos horarios.

4. ¿Cree que el sistema de rutas constante es adecuado para la distribución y entrega de productos?

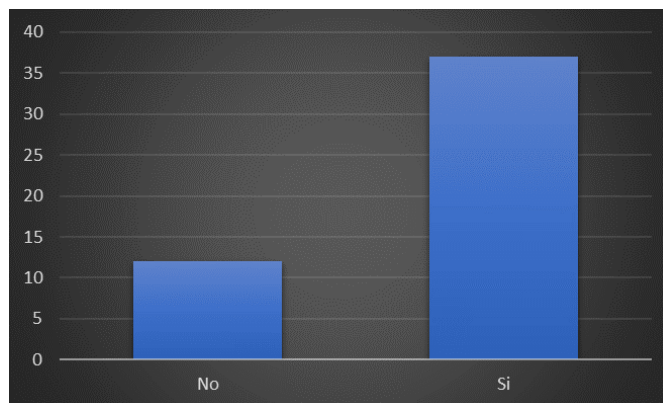
Ilustración 7 Gráfico de Encuesta



Análisis: En la actualidad existen muchos modelos de negocios que realizan su distribución a través del domicilio. Esta gráfica muestra una aceptación de un nuevo sistema de distribución diferente a lo habitual, lo que puede ser un buen panorama para ingresar al mercado marcando diferencia.

5. ¿Considera que la App es la mejor opción para la venta de productos?

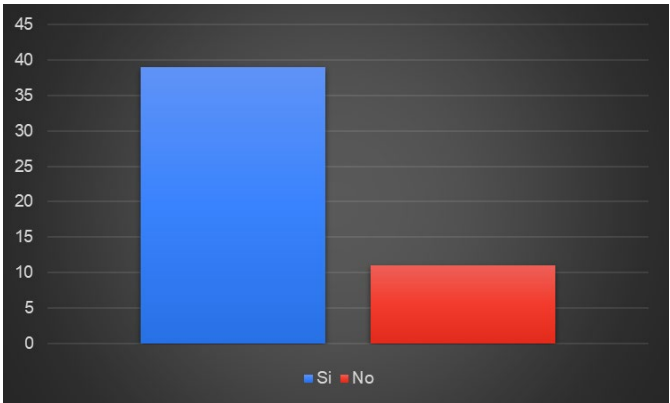
Ilustración 8 Gráfico de Encuesta



Análisis: el 76% considera que el aplicativo es el mejor canal de venta de productos. Constituye un reto para construir una interfaz adecuada para el público que facilite el transito y la compra a través de este.

6. ¿Otorgaría sus datos personales para ofrecerle un servicio personalizado?

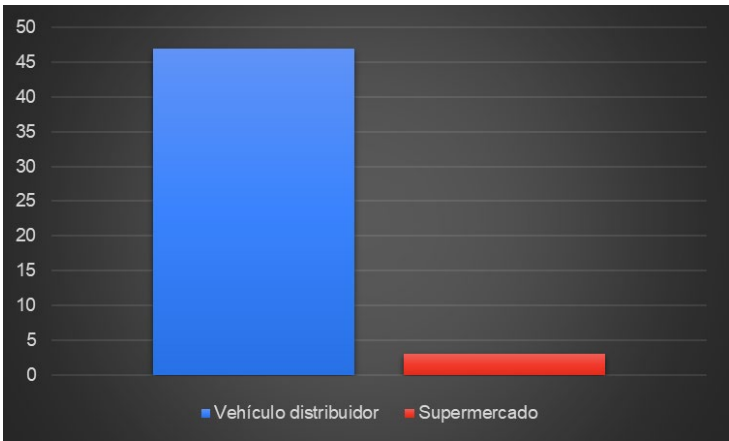
Ilustración 9 Gráfico de Encuesta



Análisis: el 22% no está de acuerdo con entregar sus datos personales. Es importante crear estrategias para fortalecer la imagen de la marca en pro de generar confianza para que las personas vean el beneficio de entregar sus datos para recibir un mejor servicio.

7. ¿Entre tener que ir a un supermercado y el servicio ofertado en el que usted se tiene que acercar a un vehículo distribuidor, cual prefiere?

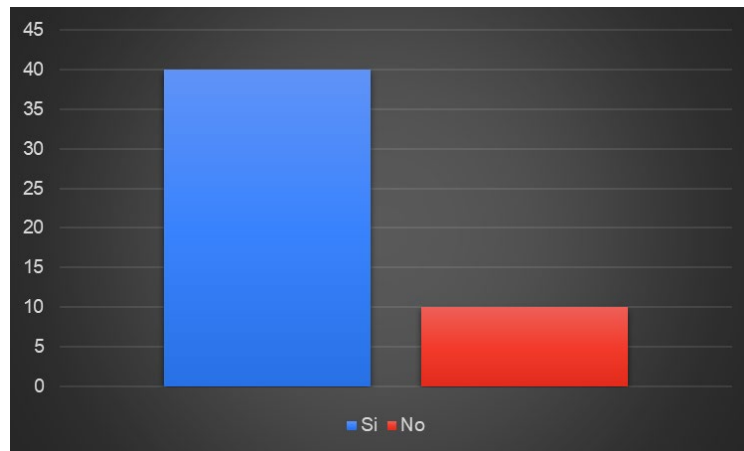
Ilustración 10 Gráfico de Encuesta



Análisis: Entre estas dos alternativas, las personas prefieren el vehículo, distribuidor, pero el reto está en que las personas sigan eligiendo esta alternativa a pesar que otras empresas promuevan el domicilio.

8. ¿Compraría licor o productos de cuidado en una nueva App?

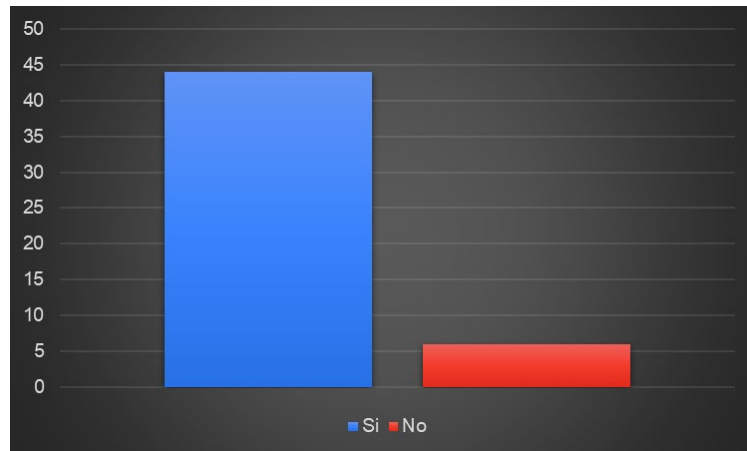
Ilustración 11 Gráfico de Encuesta



Análisis: Existe un 20 % que transmite una falta de confianza con las nuevas aplicaciones, allí es donde el marketing entra a ganar una confiabilidad en la marca. Además el voz a voz es vital en estos casos para que las personas conozcan que el servicio es garantizado y de calidad.

9. Para este tipo de comercios, ¿le gusta el servicio personalizado en donde la empresa identifique sus gustos?

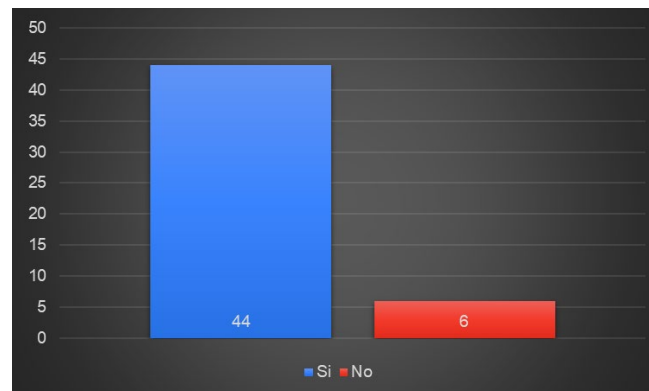
Ilustración 12 Gráfico de Encuesta



Análisis: el 88% desea un servicio personalizado. La empresa debe trabajar para que este servicio sea la puerta para acaparar nuevos clientes y llegar a más personas.

10. ¿Estaría dispuesto a realizar sus pedidos de productos de supermercado con anterioridad para ganarse mejores descuentos?

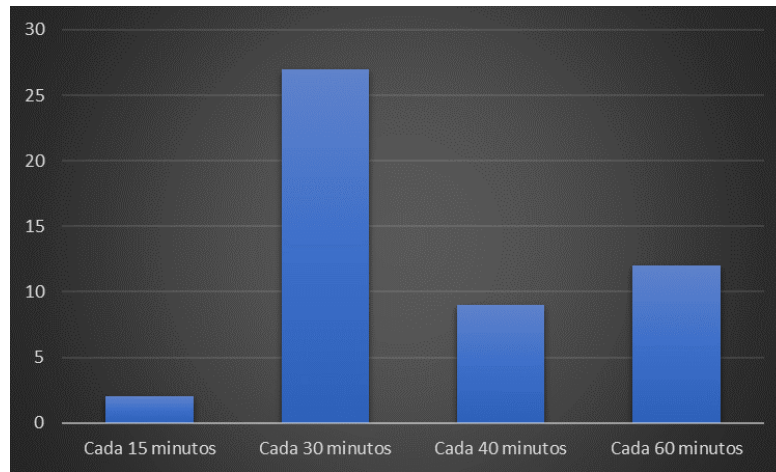
Ilustración 13 Gráfico de Encuesta



Análisis: 44 de las personas están dispuestas a realizar sus pedidos con anticipación para ganarse descuentos, pero es importante revisar la cultura colombiana en donde la mayoría de veces las personas dejan todo para lo ultimo.

11. ¿Con qué frecuencia le gustaría que fueran las rutas de entrega?

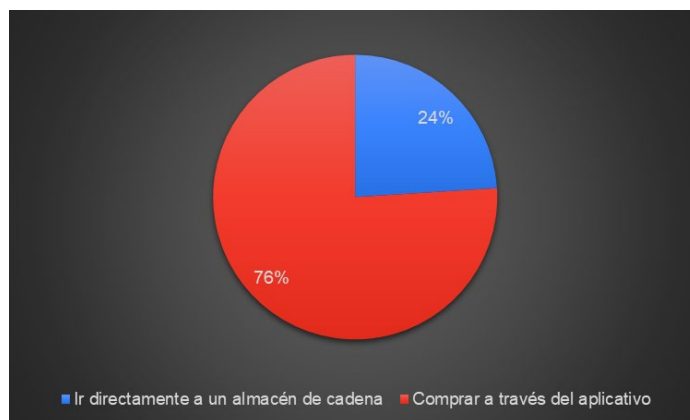
Ilustración 14 Gráfico de Encuesta



Análisis: el 54% se inclina por una ruta con frecuencia de 30 minutos. Estos supone un estudio de costos para evaluar esta alternativa ya que entre más corto sea el periodo de tiempo, más costoso es para la empresa.

12. ¿Compraría en el aplicativo o preferiría ir directamente a un almacén de cadena?

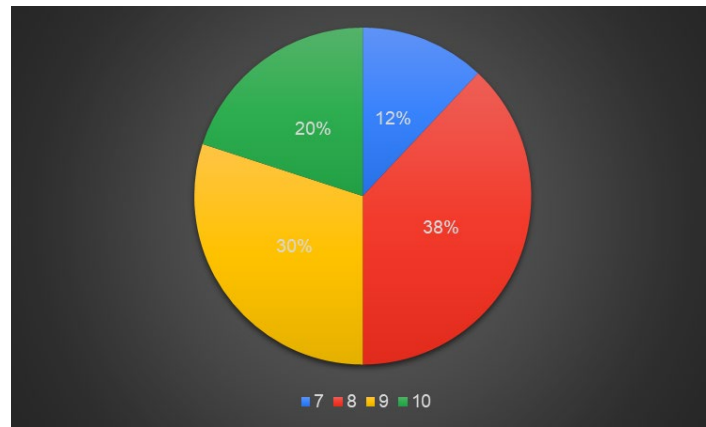
Ilustración 15 Gráfico de Encuesta



Análisis: el 76% están inclinados por la utilización de las nuevas tecnologías. El reto está en trabajar para que ese 24% que prefiere las compras presenciales cada vez sea menor.

13. De 1 a 10, en donde 1 en baja probabilidad y 10 es alta probabilidad, teniendo en cuenta que existen otras aplicaciones que comercializan este tipo de productos. ¿Usted Erigiría YGÓ?

Ilustración 16 Gráfico de Encuesta



Análisis: Esta gráfica muestra que las personas están deseando nuevos servicios que le faciliten la vida. El 100% está ubicado en los niveles más altos de preferencia.

3.6. Proyecciones de Venta

Para el cálculo de proyecciones de venta, se escogieron las cuatro categorías que se vienen trabajando para realizar un pronóstico de ventas. En primera instancia se obtuvo el precio, el cual se calculó en base al costo sumado una utilidad específica, luego se realizó una investigación del mercado por categoría con el objetivo de identificar el consumo de cada una a lo largo del año, mes por mes. Con estos datos se calcularon las variaciones del consumo a lo largo del año y junto al dato de consumo aparente (recolectado de las ventas históricas de Autoservicio Macrosur L.R.) se calculó el consumo aparente. Allí con el valor de cada producto, se calcula las ventas en unidades y las ventas en pesos del primer año; con este dato junto a la inflación se realizó el pronóstico por año y por categoría.

En la tabla 4 se evidencia la proyección de ventas de la categoría de lácteos a manera de ejemplo para evidenciar el proceso que se realizó con cada categoría, los datos completos se encontrarán en el numeral Estudio financiero o específicamente en el libro de datos de anexo al documento.

Tabla 4 Proyección de Venta

PROYECCION DE VENTAS

Categoria Lácteos

VALOR	\$	19.700	Datos de transacciones	3417
CONSUMO APARENTE		1.260	Ventas Anuales	
			CORRESPONDE	100%

Consulta de Consumo de lácteos en el año

MESES	RESPUESTA	%
ENERO	280	8%
FEBRERO	265	8%
MARZO	335	10%
ABRIL	330	10%
MAYO	302	9%
JUNIO	273	8%
JULIO	260	8%
AGOSTO	234	7%
SEPTIEMBRE	262	8%
OCTUBRE	296	9%
NOVIEMBRE	285	8%
DICIEMBRE	295	9%
Total	3417	100%

CONSUMO APARENTE													
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
103	98	124	122	111	101	96	86	97	109	105	109	1.260	

VENTAS EN UNIDADES		Crecimiento del sector			102.35%
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
1.260	1.290	1.320	1.351	1.383	

RECIO DE VENTA UNITARIO PROYECTAD		Inflacion			103.90%
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
\$ 19.700	\$ 20.468	\$ 21.267	\$ 22.096	\$ 22.958	

VENTAS TOTALES	
Año 1	Año 2
\$ 24.822.000	\$ 26.396.124
Año 3	Año 4
\$ 28.070.074	\$ 29.850.180
Año 5	
\$ 31.743.174	

4. Estudio Técnico / Operacional

4.1. Ficha Técnica

El Modelo de negocio de YGÓ Company, propone un servicio y para este caso, se construyó el siguiente brochure el cual transmite el modelo de negocio, lo describe y muestra aspectos claves de una ficha técnica:

Ilustración 17 Brochure YGÓ Pg. 1



Ilustración 18 Brochure YGÓ Pg. 2

DESCRIPCIÓN

YGÓ Company es una empresa que comercializa y distribuye diferentes tipos de productos de la canasta familiar (incluyendo licores), en las localidades de Usaquén, Chapinero y Teusaquillo; la App "YGÓ" conecta a los clientes con un sistema de rutas constantes de vehículos que transportan alimentos. las personas ven en tiempo real la ubicación del vehículo y el sitio de parada en donde se entregarán los pedidos realizados minutos antes en el aplicativo.

El sistema de planes de consumo y el servicio personalizado son consecuencia de la aplicación de la analítica de datos en donde se busca la fidelización del cliente, por otro lado, los descuentos y precios de los productos se verán afectados de acuerdo a la antelación con la que se realiza el pedido.



Píde, Rastréanos, Disfruta.

Ágil, Personalizado, Confiable.

Ilustración 19 Brochure YGÓ Pg. 3

CONOCEMOS TUS GUSTOS, TE DAMOS LO QUE QUIERES!




























SALE

LLEGAMOS!
ESPERA NUESTRAS RUTAS

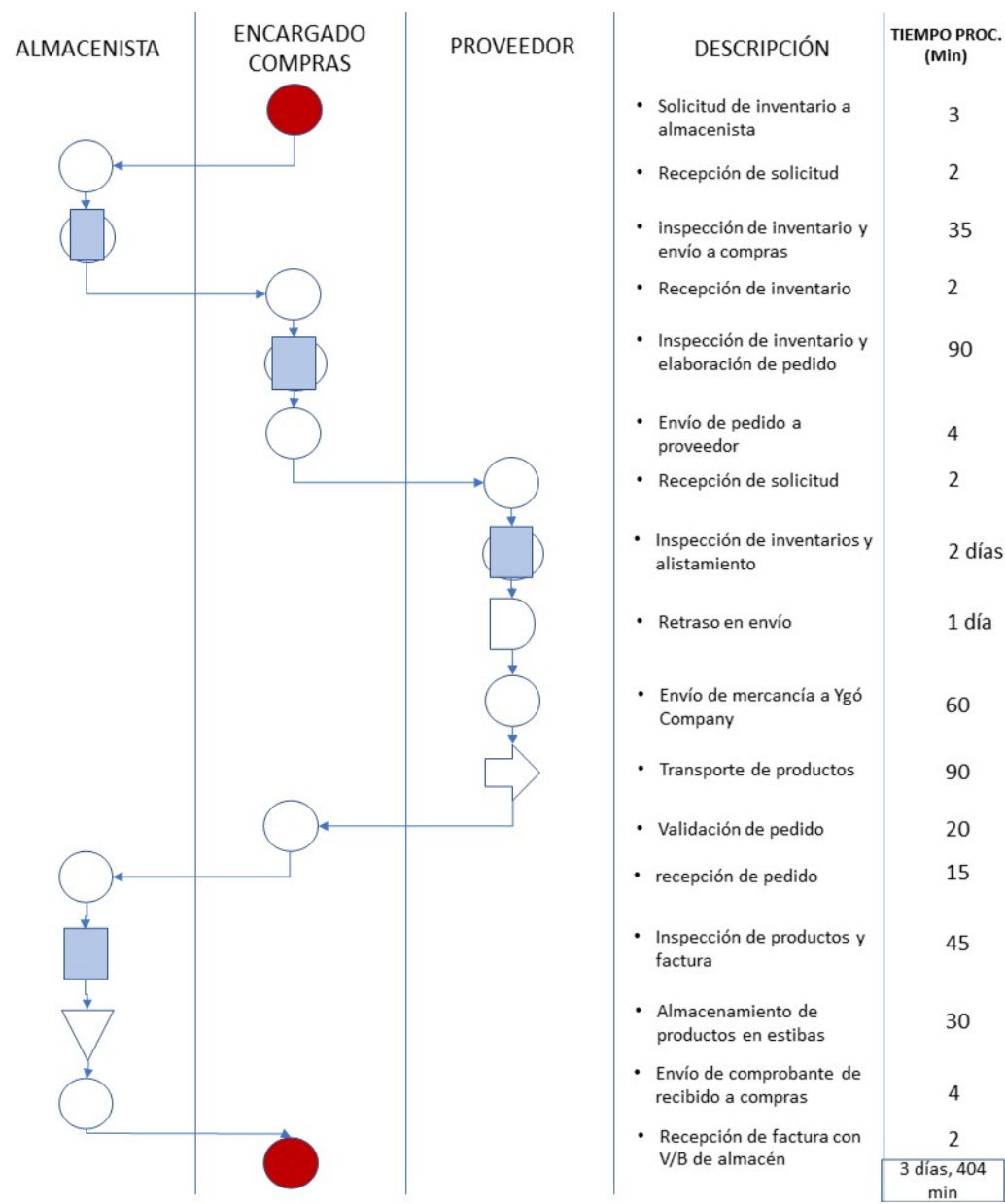


4.2. Análisis de Procesos Internos

Luego que evaluar los distintos procesos inmersos en la operación de YGÓ Company, se eligieron 2 en particular, por su relevancia:

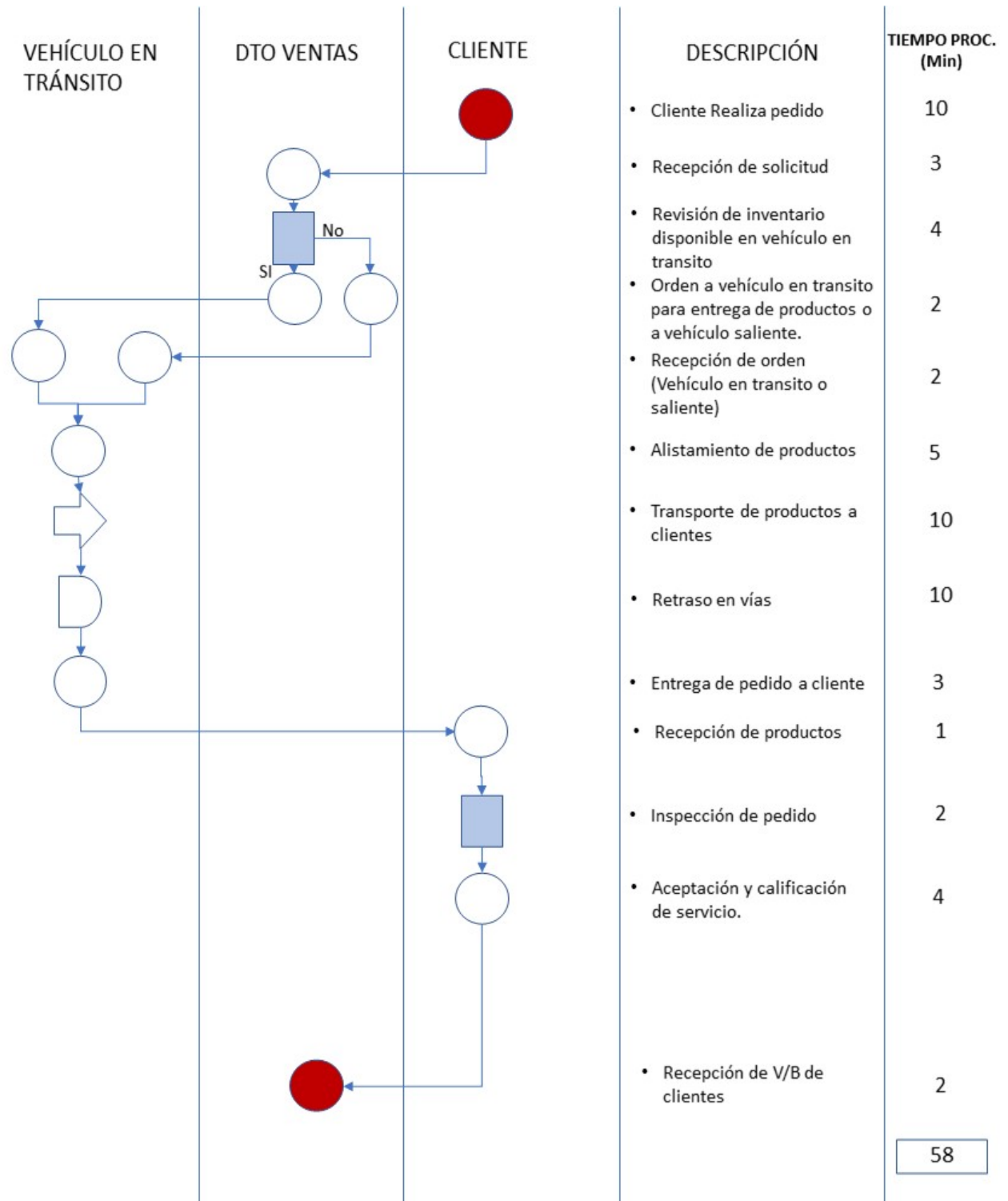
4.2.1. Diagrama de Proceso de Compras

Ilustración 20 Diagrama de Proceso de Compras



4.2.2. Diagrama de Proceso de Ventas

Ilustración 21 Diagrama de Proceso de Ventas



4.3 Plan de Requerimiento de Mercancías

En el modelo de negocio de YGÓ Company existen una variedad de procesos que están inmersos en la operación como lo son: procesos logísticos, procesos de almacenamiento, procesos de promoción de productos, procesos de ventas, entre otros. Teniendo en cuenta el tipo de actividad económica y los diagramas de procesos expuestos en el numeral anterior, se eligió el proceso de requerimientos de mercancías ya que es uno de los principales a la hora de ejecutar la actividad comercial.

Este proceso cumple la función principal de reabastecer constantemente los inventarios de los diferentes productos comercializados por la empresa y, además, controlar los diferentes niveles de inventarios de seguridad para no afectar el servicio y siempre tener productos. Para abarcar el tema se plantea aterrizar una planeación agregada desde la perspectiva de requerimientos de producción, que para este caso sería requerimientos de mercancías a comercializar, para identificar y proponer un plan de adquisición de mercancías el cual esté alineado un manejo de inventarios particular caracterizado por mantener un stock adecuado sin la necesidad de incurrir en costos de almacenamiento. Por tal razón es necesario explicar las siguientes variables que afectan directa o indirectamente el plan de requerimiento de mercancías:

4.3.1. Pronóstico de Ventas

Este tipo de comercio tiene una característica particular y es que se ve afectado por muchas variables en cuanto a su funcionamiento y flujo de compras, es decir, el funcionamiento y las ventas se ven afectadas por variables externas como el clima, la situación social y política del entorno, las nuevas tendencias de consumo, fechas especiales, entre otros. Lo que dificulta en gran manera el poder pronosticar las ventas. Por tal razón, se plantea la utilización de un ROP –

punto de reorden (Gomez, 2016) (En cada marca de productos que a la vez componen las diferentes categorías de estos), además se requiere la utilización de inventarios de seguridad y un sistema de planes de requerimientos de mercancías con un periodo constante de acuerdo con los portafolios de productos por empresa.

Se pensó en un modelo EOQ con demanda variable, pero teniendo en cuenta la variedad de ítems de productos, esto de acuerdo con la presentación física, sabores, olores, promociones, entre otros. Dificulta este tipo de pronósticos ya que se vuelve una tarea bastante compleja teniendo en cuenta el portafolio tan amplio de productos.

En síntesis, se pretende realizar un trabajo conjunto entre las personas que están encargados del almacén o bodega y el departamento de compras, con el objetivo de tener una comunicación constante y en tiempo real para conocer la situación de los inventarios frente a cualquier anomalía (alta demanda), para estar preparados y ofrecer un servicio caracterizado por tratar de tener la mayoría de los productos requeridos por los clientes.

4.3.2. Planificación de Requerimientos

Luego de conocer la situación de los inventarios en los Centro de distribución de YGÓ, se propone establecer una demanda aproximada y constante por categorías de productos, cabe aclarar que ésta demanda estará acompañada de una incertidumbre para mitigar la probabilidad de error y ser distinta a la realidad. Tras identificar la demanda, se realizará un sistema con el objetivo de manejar inventarios de seguridad y con esto elaborar un plan de requerimientos periódico (15 días) y así reabastecer los CEDIS y continuar con las operaciones. Este periodo de días se determinó como consecuencia de la revisión de los diferentes métodos de pago aceptados por los proveedores y de acuerdo con las políticas financieras de YGÓ Company, que para estos

casos es claro con manejar créditos con un mínimo de 15 días para el pago de las obligaciones y compromisos comerciales.

4.3.3. Proveedores

Ilustración 22 Empresas Proveedores

Empresas Proveedores por Categoría			
Lácteos	Granos	Snacks	Licores
			
			
			
 <i>Sabe más, Sabe a campo</i>			
			
			
	 <i>Endulza tu vida</i>		
	 <i>Desde 1972</i>		

Existe una gran variedad de empresas, distribuidoras, comercializadoras que ofrecen grandes portafolios de productos y precios los cuales pueden ser importantes a la hora de entablar conversaciones con fines comerciales. Para YGÓ Company es importante elegir grandes empresas y evitar comprar mercancías a distribuidoras que revenden productos, ya que estos

traen consigo un recargo económico por la actividad; por otro lado, las estratégicas se enfocan en elegir a las compañías fabricantes más grandes de Colombia que cuenten con la modalidad de crédito, también que estén interesados en hacer parte de YGÓ desde la perspectiva de stakeholders y por último, que sean flexibles a la hora de acordar los periodos de los distintos planes de requerimiento de mercancías.

Luego de integrar las variables anteriores, se construyó una matriz de requerimientos de mercancías basada en las categorías de productos mencionadas en el numeral 3.3. Análisis de mercado: lácteos, granos, snacks, licores. Esta matriz propone un requerimiento de mercancías para reabastecer y realimentar los inventarios, en un periodo de 15 días, con una característica particular: en vez de requerir una cantidad en unidades, ya que son categorías de producto que contienen muchas marcas, se propone un requerimiento en inversión monetaria para esa categoría en particular con el objetivo de evitar de desabastecimiento. Cabe aclarar, para que el ejercicio sea práctico, es necesario de acuerdo con ese monto destinado para cada categoría, utilizar esos valores y dividirlos en las diferentes empresas que ofrecen productos pertenecientes a esas categorías y al mismo tiempo, realizar pedidos que diversifiquen el portafolio y abarquen cualquier producto que hace parte de la categoría. A manera de ejemplo es el monto destinado para lácteos se debe dividir en las empresas que ofrecen estos productos y por empresa, dividir en los diferentes productos que ofrecen para que no falte ni uno.

Tabla 5 Requerimiento de mercancías

Requerimiento en un periodo de 15 días					
Categorías de productos	Inventario Inicial (monetario)	Pronóstico (monetario)	Inventario de seguridad (monetario)	Requerimiento de mercancías (monetario)	
Lácteos	\$ 4.300.000	\$ 3.800.000	\$ 2.000.000	\$	1.500.000
Granos	\$ 9.500.000	\$ 7.600.000	\$ 4.200.000	\$	2.300.000
Snacks	\$ 5.800.000	\$ 5.200.000	\$ 2.500.000	\$	1.900.000
Licores	\$ 16.800.000	\$ 15.950.000	\$ 12.800.000	\$	11.950.000

Como se observa, este es un ejemplo de plan de requerimientos el cual propone en un periodo de 15 días un reabastecimiento de mercancías por categoría de productos. El inventario inicial y el pronóstico de ventas está basado en los movimientos actuales del Autoservicio Makrosur L.R., ubicado al sur de la ciudad de Bogotá, quienes aportaron con estos datos.

4.4. Plan de Compras

Para el funcionamiento de YGÓ Company, es necesario una serie de equipos, maquinaria, infraestructura e insumos que son claves para la operación del modelo de negocio. Por otro lado, de acuerdo con la propuesta innovadora del modelo, se pretende evitar al máximo incurrir en gastos por infraestructuras físicas ya que el modelo está relacionado directamente con el ecommerce. A continuación, están los recursos físicos necesarios:

4.4.1. Plataforma Digital

Para ejecutar todas las actividades relacionadas con la plataforma digital se requiere:

- App:

Ilustración 23 Yeeply



“Es una plataforma online que sirve de punto de encuentro a empresas y profesionales que buscan y ofrecen soluciones en el sector de la tecnología móvil, esto es, **desarrollo de aplicaciones**, Marketing móvil, búsqueda de desarrolladores de apps, etc.” (Yeeply, 2021).

Éste es un importante aliado en cual hace posible la construcción de la App que está alrededor de los 20.000 Euros, \$90.000.000 pesos colombianos.

- Equipo de Cómputo Madre:

Ilustración 24 I Mac



Para el manejo de la App, se requiere un computador con las siguientes especificaciones las cuales garantizan una operación normal y optima. Procesador 2,3 GHz, Intel Core i5 de doble núcleo y 2,3 GHz (Turbo Boost de hasta 3,6 GHz). Memoria 8 GB de memoria DDR4 de 2133 MHz; Almacenamiento 256 GB, SSD de 256 GB

Valor: \$5.899.000 (Alkosto, 2021).

- Escritorio:

Ilustración 25 Escritorio



Para las labores de manejo de inventarios y actualización de estos en el sistema, se requiere un escritorio por temas ergonómicos.

Valor: 182.900 (Libre, 2020)

- iPad móvil para vehículo de transporte:

Ilustración 26 iPad móvil



Para la constante comunicación entre los transportadores y el Dto. de ventas, es necesario la tecnología que permita el envío de datos en tiempo real y el envío de la señal de localización a los clientes.

Valor: \$1.480.000 (Alkosto, 2021).

- Impresora:

Ilustración 27 Impresora Epson



Para la labor administrativa, es necesario un equipo de impresión la cual facilite la documentación física.

Valor: \$ 735.000 (Libre, Impresora Multifuncional Epson L3150 Wifi Direct, 2020)

- Teléfono:

Ilustración 28 Teléfono



Valor: \$149.900

- Silla

Ilustración 29 Silla



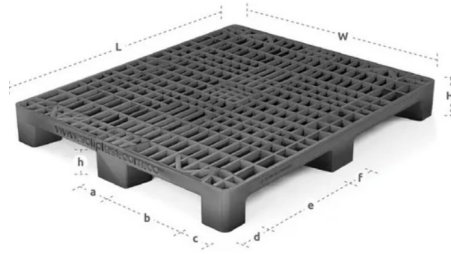
Valor: \$140.000

4.4.2. Centro de Distribución

El Centro de distribución debe ser adecuado con equipos que faciliten la labor. A continuación, se describen:

- Estibas:

Ilustración 30 Estiba



Estiba plástica para uso en piso, de 9 tacos, monolítica, apta para manipular con montacargas o estibador hidráulico, 4 entradas. Se requiere este tipo de estibas para no incurrir en gastos de góndolas, esto para facilitar la ubicación de los inventarios y no incurrir en sanciones por incumplimientos sanitarios.

Valor: 158.000 (Alkosto, 2020)

- Computador para Inventarios

Ilustración 31 Computador de Mesa CEDI



Computador de mesa para la incorporación de un Software de manejo de inventarios y actualización de estos.

Valor: \$1.290.000 (Libre, 2020)

- Escritorio:

Ilustración 32 Escritorio



Para las labores de manejo de inventarios y actualización de estos en el sistema, se requiere un escritorio por temas ergonómicos.

Valor: 182.900 (Libre, 2020)

- Software de Manejo de Inventarios:

Ilustración 33 Software Inventarios



Software especializado en manejo de inventarios, con conexión remota a través de la nube que transmite datos en tiempo real

Valor: \$2.800.000 (ADATEC, 2021).

- Sistema de 16 Cámaras:

Ilustración 34 Sistema de Cámaras



Para el Control de la operación y la vigilancia de la mercancía, es necesario contar con un sistema de cámaras de alta definición, con conexión a internet

Valor: \$5.980.000 (Libre, 2020).

4.4.3. Sistema de Logística

Por último, para el desarrollo del transporte de alimentos y entrega final, se requiere:

- Vehículo transporte de carga:

Ilustración 35 Renault NP300



Para este tipo de actividad se requieren vehículos de carga, económicos en combustible para realizar el transito constante y entrega de productos

Valor: \$58.990.000 (Chevrolet, 2021).

Para visualizar el valor monetario necesario para de la operación de YGÓ Company, involucrando los inventarios, se elaboró la siguiente información:

Tabla 6 Plan de Compras

	<i>Descripción</i>	<i>Valor unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Total</i>
Plataforma digital	App	\$ 90.000.000	1	\$ 90.000.000
	Equipo de Computo madre	\$ 5.899.000	1	\$ 5.899.000
	Computador	\$ 1.290.000	3	\$ 3.870.000
	Impresora	\$ 735.000	1	\$ 735.000
	Telefono	\$ 149.900	1	\$ 149.900
	Sillas	\$ 140.000	4	\$ 560.000
	Escritorio	\$ 182.900	4	\$ 731.600
	Ipad	\$ 1.480.000	1	\$ 1.480.000
Centro de Distribución	Estibas	\$ 158.000	30	\$ 4.740.000
	Computador para inventarios	\$ 1.290.000	2	\$ 2.580.000
	Sillas	\$ 140.000	1	\$ 140.000
	Escritorio	\$ 182.900	1	\$ 182.900
	Software Inventarios	\$ 2.800.000	1	\$ 2.800.000
	Cámaras de seguridad	\$ 5.980.000	1	\$ 5.980.000
Sistema de logística	Vehiculo de transporte de carga	\$ 58.990.000	1	\$ 58.990.000
				\$ 178.838.400

4.5. Análisis de Costos

Basados en la naturaleza comercial del modelo de negocio planteado, se construye una tabla en donde se evidencia los costos de ventas como ejemplo de una actividad comercial el cual parte del juego de inventarios de las cuatro categorías de productos planteadas en el numeral 4.3. plan de requerimiento de mercancías.

Tabla 7 Costos de Ventas

Periodo entre 1 Abril - 15 Abril					
Categorías de productos	Inventario Inicial (monetario)	Compras	Mercancías disponibles para la venta	Inventario final	Costo de venta
Lácteos	\$ 4.300.000	\$ 3.320.000	\$ 7.620.000	\$ 789.800	\$ 6.830.200
Granos	\$ 9.500.000	\$ 2.300.000	\$ 11.800.000	\$ 2.740.000	\$ 9.060.000
Snacks	\$ 5.800.000	\$ 1.900.000	\$ 7.700.000	\$ 2.340.000	\$ 5.360.000
Licores	\$ 16.800.000	\$ 11.950.000	\$ 28.750.000	\$ 4.780.000	\$ 23.970.000
			\$ 55.870.000	\$ 10.649.800	\$ 45.220.200

Los datos son extraídos de la actividad comercial de Autoservicio Makrosur L.R. quienes facilitaron estas cifras para efectuar el cálculo aproximado del costo de ventas.. Para este caso, el costo de venta de las cuatro categorías es de \$45.220.200 en un periodo de 15 días, es decir, es lo que se vendió. El Inventario final hace referencia a lo que quedó almacenado y las mercancías disponibles era lo que hacía antes de la venta.

Este costo de venta se puede subdividir entre las cuatro categorías de acuerdo con la participación de cada una de ellas en el mercado, y de esta manera se extrae el costo de venta por categoría. Para el cálculo del costo de venta unitario, a manera de ejemplo se escogió la categoría de lácteos y a través del Kardex, con el método de promedio ponderado se calculó el costo unitario de los productos expuestos; cabe aclarar que este es el proceso que se realiza para cada categoría de productos comercializados en un periodo de tiempo particular. Para esta ocasión la

categoría de lácteos tuvo movimientos de inventarios resumido en 3 productos, pueden existir categorías que tengan movimientos de 100 productos o más.

Tabla 8 Control de Inventarios - 1

Control de inventario Leche Alquilería entera Megalitro 1100 ml x SixPack									
									
FECHA	COMPRAS			VENTAS			SALDOS		
	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total
2-abr							91	19.000	1.729.000
3-abr	20	18.700	374.000				111	18.945,95	2.103.000
5-abr			-	60	18.946	1.136.757	51	18.945,95	966.243
8-abr	15	18.500	277.500			-	66	18.844,59	1.243.743
10-abr			-	40	18.845	753.784	26	18.844,59	489.959
11-abr	20	18.800	376.000			-	46	18.825,21	865.959
13-abr	10	19.200	192.000			-	56	18.892,13	1.057.959
15-abr			-	30	18.892	566.764	26	18.892,13	491.195
Totales				130		2.457.305			
				Costo Unitario de Venta		\$ 18.902			
Inventario Inicial									
Inventario Final									



Tabla 9 Control de Inventarios - 2

Control de inventario Yogurt Alpina Original X 2000 ml									
									
FECHA	COMPRAS			VENTAS			SALDOS		
	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total
2-abr							85	9.000	765.000
4-abr	20	9.300	186.000				105	9.057,14	951.000
5-abr			-	60	9.057	543.429	45	9.057,14	407.571
7-abr	10	9.100	91.000			-	55	9.064,94	498.571
10-abr			-	45	9.065	407.922	10	9.064,94	90.649
11-abr	15	8.700	130.500			-	25	8.845,97	221.149
14-abr	30	8.600	258.000			-	55	8.711,81	479.149
15-abr			-	35	8.712	304.913	20	8.711,81	174.236
Totales				140		1.256.264			
				Costo Unitario de Venta		\$ 8.973			

Inventario Inicial

Inventario Final



Tabla 10 Control de Inventarios - 3

Control de inventario Leche Alpina Entera Maxilitro x Six Pack									
									
FECHA	COMPRAS			VENTAS			SALDOS		
	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total
2-abr							86	21.000	1.806.000
4-abr	10	20.800	208.000				96	20.979,17	2.014.000
5-abr			-	50	20.979	1.048.958	46	20.979,17	965.042
7-abr	30	19.800	594.000			-	76	20.513,71	1.559.042
10-abr			-	25	20.514	512.843	51	20.513,71	1.046.199
11-abr	20	21.000	420.000			-	71	20.650,69	1.466.199
14-abr	10	21.300	213.000			-	81	20.730,85	1.679.199
15-abr			-	75	20.731	1.554.814	6	20.730,85	124.385
Totales				150		3.116.615			
				Costo Unitario de Venta		\$ 20.777			

Inventario Inicial

Inventario Final



Este tipo de modelos necesitan software que ayuden a agilizar la labor del movimiento de inventarios ya que significa un gran trabajo el utilizar Kardex para cada producto comercializado; es vital un sistema que ayude a realizar los cálculos más rápido porque estos modelos de negocio manejan miles de productos.

Para el modelo YGÓ, el ejercicio es igual, sólo que los costos se ven estimados en los costos de venta, teniendo en cuenta la división por categorías, se realizó un costeo por categoría el cual refleja un juego de inventarios a través de tarjetas Kardex. Se realizó por categorías para tener un panorama más cercano a la realidad, ya que no se podría hacer por producto por la cantidad de ítems que se puede llegar a manejar en este modelo.

Luego con la ayuda de la inflación, que para el ejercicio se toma el 3.9% estimado hasta junio de 2021 según datos de revistas económicas, se calcula el costo proyectado para 5 años. El ejercicio real para el modelo planteado se registró en gráficas que se podrán observar en el numeral 7. “formulación y evaluación financiera”.

4.5.1. Punto de Equilibrio

Para lograr identificar el punto de equilibrio de YGÓ Company, se debe aclarar las siguientes variables:

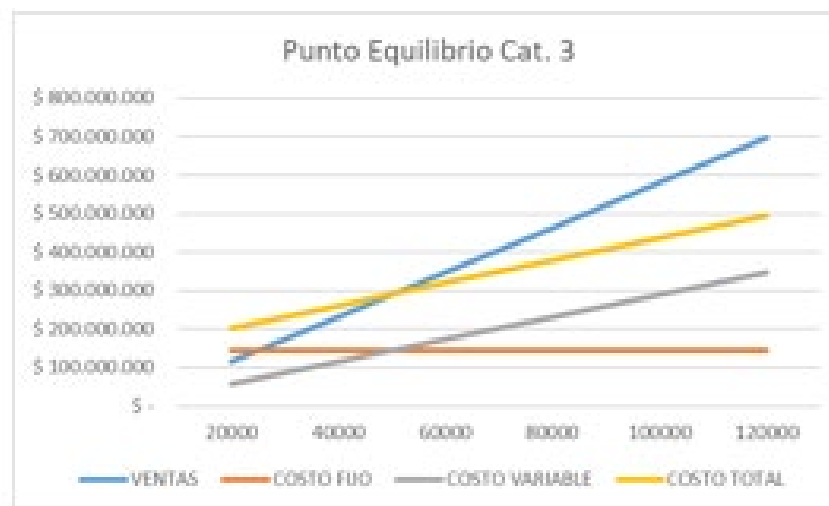
- Costos Fijo:

Tabla 11 Costos Fijos

GASTOS	
ADMINISTRACION	
Sueldo Jefe Mercadeo	\$ 15.600.000
Sueldo Jefe de Compras	\$ 16.800.000
Sueldo Jefe Logístico	\$ 15.600.000
Sueldo Gerente General	\$ 18.000.000
Seguros	\$ 8.760.000
Mantenimiento App	\$ 4.200.000
Arriendos	\$ 24.000.000
Servicios Publicos	\$ 7.080.000
Implementos de aseo	\$ 600.000
Cafeteria	\$ 684.000
Papeleria	\$ 600.000
TOTAL GASTOS DE ADMINI	\$ 111.924.000
VENTAS	
Publicidad	\$ 6.000.000
Sueldos Operativos	\$ 27.600.000
TOTAL GASTOS DE VENT	\$ 33.600.000
TOTAL	\$ 145.524.000

Teniendo claro los costos fijos, se procede al cálculo del punto de equilibrio; Para calcular este dato en unidades y en pesos se requiere el costo fijo, costo variable y el precio de venta. En este caso se calculó el punto de equilibrio para cada categoría con el objetivo de tener un panorama cercano a la realidad; El precio de venta se obtuvo mediante el cálculo del costo variable más una utilidad del 40 % aproximadamente, ya que, al realizarse negociaciones grandes con proveedores, se pueden tener muy buenos costos lo que significa ganar unas unidades en la utilidad. A continuación, las gráficas del punto de equilibrio de cada categoría, cabe resaltar que el análisis concreto del punto de equilibrio se encuentra en el numeral de Estudio Financiero.

Ilustración 36 Punto de Equilibrio por Categoría



4.6. Análisis de Infraestructura

Para operación del modelo de negocio, desde la perspectiva de infraestructura se requieren dos plantas físicas principales:

Centro de distribución

El modelo está enfocado en ofrecer un servicio de distribución con la característica de ser rápido y económico en términos de costos, y esto sólo se logra si se ubica centros de distribución en puntos estratégicos equidistantes al perímetro en el que se realizará la distribución de productos. Es decir, que en Bogotá puede existir 1 o 2 centros de distribución por localidad teniendo en cuenta sus dimensiones geográficas, esto para ser más rentable la operación y que el servicio en términos de tiempo sea bastante productivo.

En ese orden de ideas, los centros de distribución deben ser locales con dimensiones no mayores a los 150 m^2 los cuales van a servir como espacios para almacenar inventarios. Estos espacios deben estar en óptimas condiciones iluminarias, seguras en cuanto a la infraestructura física y con adecuaciones para servicio de baño. Allí es donde se distribuirán los artefactos y objetos como computadores, cámaras de seguridad, estibas y demás activos mencionados en la parte de compras.

Adicional, debe tener espacios exteriores disponibles para estacionar camiones de carga ya que se debe realizar un constante intercambio de inventarios.

Planta Administrativa

La planta administrativa es un espacio que se adecuará con los elementos mencionados en el plan de compras, para la operación administrativa y dirección de la empresa; es decir, que

todas las personas que no participen en la distribución de productos estarán trabajando desde este punto.

Este espacio se caracteriza por no necesitar de tanta dimensión, lo que en un inicio puede ser 50 mt^2 , estar equipado con baños y una infraestructura física adecuada para el trabajo de oficina. El punto debe estar ubicado relativamente en un lugar central de la ciudad de Bogotá para no estar tan apartado de los centros de distribución; la ubicación debe ser clave para estar disponibles para realizar cualquier negociación con proveedores o establecer relaciones con empresas y stakeholders interesados.

5. Estudio Organizacional y Legal

5.1. Estructura Organizacional

Ilustración 37 Organigrama



Esta es el organigrama general del modelo de negocio en sus inicios, esto para evitar recurrir en pago de nóminas muy altos con el objetivo de hacer más rentable la operación. Cada uno de los cargos tiene funciones propias del cargo, pero también tiene que cumplir con funciones propias de otros cargos, esto para utilizar al máximo cada mano de obra. El gerente general deberá conocer la operación desde todos los ángulos para estar en la capacidad de cubrir cualquier vacío.

5.2. Análisis de Cargos – Manual de Funciones

5.2.1. *Gerente General*

Tabla 12 Perfil de Cargo Gerente General

		YGÓ Company	
I. Identificación del Cargo			
Fecha		28 de mayo de 2021	
Nombre		David Leandro Ronceros Restrepo	
Cargo		Gerente General	
Dependencia		Gerencia Administrativa	
Procesos en los que interviene		Dirección General, Reabastecimiento de mercancías, Logística general, estrategias de Marketing, Talento Humano, Procesos contables.	
Nombre Jefe Inmediato		-	
Cargo Jefe Inmediato		Accionistas y propietarios	
Personal a Cargo		Todo el personal	
II. Misión del Cargo			
Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, para crear acciones dirigidas al cumplimiento de objetivos estratégicos con el fin de aumentar la competitividad y presencia de la empresa en el mercado.			
III. Responsabilidades del Cargo			
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. - Supervisar todos los procesos de la empresa para ejercer control y mejoras internas. - Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros. - Hacer cumplir los procedimientos y normatividades por parte de las Direcciones basado en la revisión gerencial de los Sistemas de Gestión. - Delegar funciones para la efectiva operación del negocio. - Citar a Junta de Socios ordinaria y extraordinariamente. - Citar a Comité de Gerencia para una adecuada toma de decisiones. - Definir las políticas comerciales. - Analizar permanentemente los Índices financieros. - Trabajar de la mano con el departamento financiero para conocer la liquidez de la empresa a la hora de llevar a algún acuerdo con las empresas. - Solicitar periódicamente informes sobre el desarrollo de cada uno de los proyectos. - Nombrar uno o varios miembros de la dirección, que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas del Sistema de gestión. - Mantener la confidencialidad de la información empleada en el cargo asignado. - Aportar desde su experiencia para el mejoramiento de procesos con el objetivo de agregar valor al servicio final. - Crear objetivos claros para trabajar en equipo con todas las áreas de la empresa.			
IV. Perfil Ocupacional			
Formación Académica	Nivel de Estudios		
	Secundaria	Bachiller Académico	
	Técnicos	Técnico en administración financiera	
	Universitarios	Administrador de Empresas - Ingeniero Industrial	
	Postgrados	Especialización o Maestría en Dirección Empresarial	
	Conocimientos Especiales	Dirección Estratégica	
	Idiomas	Inglés	
	Otro	-	

Conocimientos y Habilidades Técnicas	Conocimiento del sector comercial y comercialización de productos de primera necesidad. Experiencia en manejo de personal, manejo de indicadores financieros, talento humano, procesos internos, manejo de público. Manejo de Software de dirección, inventarios, logísticos. Habilidades de negociación.
Experiencia Laboral	5 años en cargos similares
V. Competencias	
Competencia Organizacional	Nivel de Requerimiento
Orienta a los diferentes miembros de la organización bajo un pensamiento crítico en todas las fases del proceso operativo	5
Plantea mejoras en los procesos bajo esquemas de creatividad.	4
Capacidad de negociación con empresas interesadas en diferentes proyectos de YGÓ.	5
planifica bajo diferentes estrategias que ayuden a que la empresa tenga una mejor posición en el mercado	5
Soluciona conflictos internos siempre con el ánimo de mejorar el ambiente laboral	5
Gestiona el rendimiento de cada una de las áreas de la empresa	4
Aprendizaje continuo para cada proceso interno de la organización con el objetivo de efectuar una mejora continua en búsqueda de la excelencia.	5
Analiza datos con el objetivo de generar deducciones y decisiones que permitan que la operación continúe y mejore.	4
Genera Cambios. La creatividad es bienvenida para mejorar procesos e innovar desde diferentes frentes la organización.	5
Formato Diligenciado Por: David Leandro Ronceros Fecha: 28 de mayo de 2021	Vo. Bo. Jefe inmediato Junta de Propietarios Fecha: 28 de mayo de 2021

5.2.2. Jefe de Compras

Tabla 13 Perfil de cargo jefe de compras

		YGÓ Company	
I. Identificación del Cargo			
Fecha		28 de mayo de 2021	
Nombre		Juana Maria del Carmen	
Cargo		Jefe de Compras	
Dependencia		Area Financiera	
Procesos en los que interviene		Reabastecimiento de Productos, Actualización de Inventarios, Contabilidad de la empresa	
Nombre Jefe Inmediato		David Leandro Ronceros Restrepo	
Cargo Jefe Inmediato		Gerente General	
Personal a Cargo		Almacenista	
II. Misión del Cargo			
Inspeccionar, actualizar y supervisar el estado de los inventarios del centro de distribución de mercancía, con el objetivo de realizar las sugerencias de requerimientos de mercancías para que el gerente general realice las diferentes negociaciones con los proveedores.			
III. Responsabilidades del Cargo			
1. Inspeccionar periodicamente los diferentes lotes de mercancía y pedir cuentas al almacenista para llevar control de los productos y de su vida útil.			
2. Supervisar las actualizaciones de los inventarios que son variables de acuerdo al flujo de entrada y salida de mercancía del centro de distribución.			
3. Recibir las ordenes de faltantes de productos o alertas de inventarios de seguridad que emite el almacenista.			
4. Con la ayuda del Software de la empresa, realizar una serie de sugeridos (sugerencia de requerimientos de mercancía) por cada proveedor y presentar estos documentos al gerente general para coordinar las compras.			
5. Preparar informes quincenales del movimiento de los inventarios para revisar el comportamiento de los mismos y así tomar medidas de acuerdo a los hábitos del consumidor.			
6. Estar en constante comunicación con los proveedores e informar al gerente general de las diferentes propuestas o negociaciones que ofrecen las marcas.			
7. Trabajar de la mano con el departamento financiero para conocer la liquidez de la empresa a la hora de llevar a algún acuerdo con las empresas.			
8. Llevar la contabilidad y realizar funciones de un contador público.			
IV. Perfil Ocupacional			
Formación Académica	Nivel de Estudios		
	Secundaria	Bachiller Académico	
	Técnicos	Técnico en administración financiera	
	Universitarios	Administrador de Empresas	
	Postgrados	Ninguno	
	Conocimientos Especiales	Ninguno	
	Idiomas	Ninguno	
	Otro	-	

Conocimientos y Habilidades Técnicas	Conocimiento y experiencia en manejo de personal, trabajo en equipo, sector comercial, comercialización de productos de primera necesidad. Por otro lado, estar al tanto de las diferentes actualizaciones de Calidad en el país. Comunicación asertiva y dispuesto a aportar positivamente a la organización.	
Experiencia Laboral	5 años en cargos similares	
V. Competencias		
Competencia Organizacional	Nivel de Requerimiento	
Orienta a los diferentes miembros de la organización que hacen parte del proceso de reabastecimiento de mercancías	4	
Plantea mejoras en los procesos con el objetivo de optimizar la operación y aumentar la productividad del proceso.	4	
Relaciona con los diferentes representantes de las distintas empresas que ofrecen sus productos y hacen parte del grupo de proveedores.	5	
Toma decisiones relacionadas con la compra de mercancías y con la mejora de algún proceso interno.	5	
Opera diferentes software de control de inventarios y de requerimientos de mercancías bajo diferentes modelos de reabastecimiento.	5	
Construye modelos de pronósticos de ventas por categorías de productos para anticipar la demanda y fortalecer los diferentes niveles de punto de reorden y stock de seguridad.	4	
Aprendizaje continuo para cada proceso interno de la organización con el objetivo de efectuar una mejora continua en búsqueda de la excelencia.	4	
Analiza datos con el objetivo de generar deducciones y decisiones que permitan que la operación continúe y mejore.	4	
Genera Cambios. La creatividad es bienvenida para mejorar procesos e innovar desde diferentes frentes la organización.	3	
Formato Diligenciado Por: Juana Maria del Carmen Fecha: 28 de mayo de 2021		Vo. Bo. Jefe inmediato David Leandro Ronceros Fecha: 28 de mayo de 2021

5.2.3. Jefe de Mercadeo

Tabla 14 Perfil de cargo jefe de mercadeo

		YGÓ Company	
I. Identificación del Cargo			
Fecha		28 de mayo de 2021	
Nombre		Henry Rodriguez	
Cargo		Jefe de Mercadeo	
Dependencia		Área de Marketing	
Procesos en los que interviene		Estrategias de Mercadeo, Community Manager	
Nombre Jefe Inmediato		David Leandro Ronceros Restrepo	
Cargo Jefe Inmediato		Gerente General	
Personal a Cargo		Ninguno	
II. Misión del Cargo			
Encargado(a) de los procesos de estudios de mercado, publicidad, venta, distribución, servicio postventa para los productos y servicio ofrecidos por la empresa. Encargado de las redes sociales de la Empresa.			
III. Responsabilidades del Cargo			
1.Organizar el estudio de mercado para evaluar las tendencias de compra. 2.Supervisar el rendimiento de las ventas. 3.Supervisar las campañas de publicidad. 4.Preparar informes y realizar un análisis del volumen de ventas. 5.Ejecución de la estrategia social media y comunicación digital. 6. Supervisar y analizar las redes sociales con el fin de detectar oportunidades de mejora para la organización sus proyectos e integrarlas a las distintas estrategias. 7.Creación de contenido creativo adecuado en redes sociales. 8. Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado. 9. Participar en los comités con el fin de aportar con soluciones a problemáticas entorno al marketing. 10. Establecer, en conjunto con la Gerencia Ejecutiva de Servicios Compartidos, los objetivos y el presupuesto anual para su gestión y garantizar su cumplimiento. 11. Establecer y velar por el cumplimiento de estándares de calidad en el servicio, en conjunto con las Gerencias de Marca y Gerencias Ejecutivas de la empresa.			
IV. Perfil Ocupacional			
Formación Académica	Nivel de Estudios		
	Secundaria	Bachiller Académico	
	Técnicos	Ninguno	
	Universitarios	Comunicador Social	
	Pos grado	Ninguno	
	Conocimientos Especiales	Marketing Digital, Publicidad y Mercadeo.	
	Idiomas	Ingles	
	Otro	-	

Conocimientos y Habilidades Técnicas	Manejo de elementos del paquete Microsoft 365 (Word, Excel, power poin). Manejo de redes sociales con conocimiento en estrategias de marketing digital	
Experiencia Laboral	3 o más años en cargos similares	
V. Competencias		
Competencia Organizacional	Nivel de Requerimiento	
Aptitudes para el liderazgo.	5	
Capacidad para trabajar bajo presión	5	
Elabora estudios de mercado para identificar tendencias de compra.	5	
Habilidad para resolver problemas.	4	
Promociona servicios y productos de la compañía.	4	
Toma decisiones en materia de precio, denominación de productos, packaging y publicidad.	4	
Habilidad para el manejo de operaciones matemáticas	5	
Destrezas a la hora de manejar programas informáticos y tecnología.	5	
Formato Diligenciado Por: Henry Rodriguez Fecha: 28 de mayo de 2021	Vo. Bo. Jefe inmediato David Leandro Ronceros Restrepo Fecha: 28 de mayo de 2021	

5.2.4. Jefe Logístico

Tabla 15 Perfil de cargo jefe logístico

		YGÓ Company	
I. Identificación del Cargo			
Fecha		28 de mayo de 2021	
Nombre		Andres Daza	
Cargo		Jefe Logístico	
Dependencia		Área de operaciones	
Procesos en los que interviene		Almacenamiento de mercancía, distribución y transporte de mercancía, Control de operadores	
Nombre Jefe Inmediato		David Leandro Ronceros Restrepo	
Cargo Jefe Inmediato		Gerente General	
Personal a Cargo		Operadores y Almacenista	
II. Misión del Cargo			
Gestionar, supervisar y mejorar procesos internos operativos como el traslado, el almacenamiento, la logística de distribución y la organización de los productos y materiales a lo largo de toda la cadena de suministro. Coordinar el almacenamiento de inventarios,a traves del control fisico y en sistemas tecnológicos.			
III. Responsabilidades del Cargo			
1. Garantizar que las actuaciones logísticas sean las más adecuadas, además promover el mejoramiento continuo en los procesos. 2. Optimizar los procesos logísticos, en especial los relacionados con el transporte de mercancías. 3.Trabajar por cumplir los estándares de calidad y el mejoramiento en los tiempos de las actividades. 4. Adoptar las tecnologías necesarias para controlar la logística integral en etapas tan cruciales como la última milla. 5. Supervisar los procesos de descarga, gestión de almacenes, del stock y el despacho de los productos. 6. Coordinar el alistamiento y despacho a clientes; así como la llegada de mercancía enviada por proveedores. 7. Realiza las requisiciones de personal para su área. 8. Vela por el adecuado manejo de los procesos de selección. 9. Lidera la evaluación de desempeño y realiza el seguimiento al personal del área. 10. Presentar informes en donde se expongan indicadores que miden la operación. 11. Proporcionar ideas o mejoras para que la operación de la empresa sea mejor, esto incluye la investigación constante por nuevos procedimientos o nuevas tecnologías que sirvan para mejorar procedimientos.			
IV. Perfil Ocupacional			
Formación Académica	Nivel de Estudios		
	Secundaria	Bachiller Académico	
	Técnicos	Ninguno	
	Universitarios	Ingeniero Indutrial - Administrador de Empresas	
	Postgrados	Ninguno	
	Conocimientos Especiales	Ninguno	
	Idiomas	Ingles	
	Otro		

Conocimientos y Habilidades Técnicas	Conocimiento y experiencia en manejo de personal, trabajo en equipo, logística de ultima milla, mejoramiento procesos. Manejo de software de simulación de procesos y manejo de inventarios. Experticia en el manejo de Excel.	
Experiencia Laboral	3 años en cargos similares	
V. Competencias		
Competencia Organizacional	Nivel de Requerimiento	
Orientación al logro en donde sus acciones estén encaminadas hacia el cumplimiento de objetivos.	4	
Resuelve situaciones a través de soluciones innovadoras.	5	
Trabaja en equipo y aporta para que la operación en general tenga valor.	4	
Realiza sus funciones aplicando El mejoramiento continuo	5	
Opera diferentes software de control de inventarios y de requerimientos de mercancías bajo diferentes modelos de reabastecimiento.	5	
Construye modelos de pronósticos de ventas por categorías de productos para anticipar la demanda y fortalecer los diferentes niveles de punto de reorden y stock de seguridad.	5	
Aprendizaje continuo para cada proceso interno de la organización con el objetivo de efectuar una mejora continua en búsqueda de la excelencia.	5	
Analiza datos con el objetivo de generar deducciones y decisiones que permitan que la operación continúe y mejore.	5	
Aporta para que los procesos estén bajo los parametros de calidad	4	
Formato Diligenciado Por: Andres Daza Fecha: 28 de mayo de 2021	Vo. Bo. Jefe inmediato David Leandro Ronceros Fecha: 28 de mayo de 2021	

5.2.5. Almacenista

Tabla 16 Perfil de cargo Almacenista

		YGÓ Company	
I. Identificación del Cargo			
Fecha		28 de mayo de 2021	
Nombre		Fredy Roncancio	
Cargo		Almacenista	
Dependencia		Área de operaciones	
Procesos en los que interviene		Recepción de Mercancías y Picking	
Nombre Jefe Inmediato		Nikol Ronceros y Andres Saenz	
Cargo Jefe Inmediato		Jefe de Compras y Jefe Logístico	
Personal a Cargo		Ninguno	
II. Misión del Cargo			
Encargado(a) de los procesos que tengan que ver con la manipulación de los productos desde la llegada o entrega por parte de los proveedores, hasta el picking en el cual se preparan diferentes cantidades para reabastecer las rutas domiciliarias.			
III. Responsabilidades del Cargo			
1. Recepcionar las mercancías provenientes de las diferentes empresas (proveedores) que reabastecen la compañía. 2. Controlar los inventarios dentro del almacén y gestionar las diferentes cantidades de líneas de productos. 3. Creación de estrategias innovadoras que permitan aumentar la capacidad del almacén y mejoren los procesos de recepción y alistamiento de mercancías. 4. Realizar informes periódicamente de los movimientos de inventarios dentro del almacén para conocer los diferentes consumos de las personas enfocándose por empresas específicas. 5. Almacenar y organizar las mercancías dentro del almacén según la clasificación por marcas para evitar contaminación cruzada de estos. 6. Inspeccionar constantemente la naturaleza y condición física de los productos para procurar mantener calidad de estos en los diferentes niveles del proceso comercial. 7. Respetar las ordenes de los superiores y acatar cualquier movimiento que sea impuesto por la gerencia general. 8. Adoptar las normas de seguridad establecidas para los bienes bajo su responsabilidad y custodia. 9. Participar en los comités con el fin de lograr coherencia de los programas y unificación de criterios.			
IV. Perfil Ocupacional			
Formación Académica	Nivel de Estudios		
	Secundaria	Bachiller Académico	
	Técnicos	Auxiliar de almacén y bodega	
	Universitarios	Ninguno	
	Pos grado	Ninguno	
	Conocimientos Especiales	Calidad, Manipulación de alimentos, Picking,	
	Idiomas	Ninguno	
	Otro	-	

Conocimientos y Habilidades Técnicas	Estrategias para optimización de Picking, Dominio y manejo de elementos del paquete Microsoft 365 (Word, Excel, power poin). Ademas interfaz como moodle y correos electrónicos.	
Experiencia Laboral	2 o más años en cargos similares	
V. Competencias		
Competencia Organizacional	Nivel de Requerimiento	
Realiza órdenes de compra para reponer el inventario y enviar estar ordenes al jefe de compras para que el Departamento tome decisiones	5	
Verifica la entrada y salida de mercancía del almacén.	4	
Realiza los diferentes alistamientos de mercancías para reponer inventarios de los vehiculos transportadores.	5	
Aplica la Normatividad general del Sistema de Seguridad Social en Salud	4	
Trabaja en equipo con el resto de los colaboradores de Ygó Company, esto para mejorar el ambiente laboral y así mismo la productividad.	4	
Aplica la ley anti corrupción y conocer las consecuencias de infringir esta ley.	4	
Aprendizaje continuo para cada actividad, proceso el cual permita el mejoramiento continuo de la organización	4	
Aplica la Creatividad para la solución de problemas y dificultades dentro de la empresa. Con el objetivo de generar ideas innovadoras para ser aplicadas según su pertinencia.	4	
Formato Diligenciado Por: Fredy Roncancio Fecha: 28 de mayo de 2021		Vo. Bo. Jefe inmediato David Leandro Ronceros Restrepo Fecha: 28 de mayo de 2021

5.2.6. Operador de Vehículos

Tabla 17 Perfil de cargo Operador de Vehículos

		YGÓ Company	
I. Identificación del Cargo			
Fecha		28 de mayo de 2021	
Nombre		Juan Jose Osaa	
Cargo		Operador de Vehículo	
Dependencia		Área de operaciones	
Procesos en los que interviene		Distribución y transporte de productos, Logística de última milla, Reabastecimiento de CEDIS	
Nombre Jefe Inmediato		Andres Saenz y David Ronceros	
Cargo Jefe Inmediato		Jefe Logistico Y Gerencia General	
Personal a Cargo		Ninguno	
II. Misión del Cargo			
Realizar tareas de transporte de productos y cargue de mercancías a los vehículos.			
III. Responsabilidades del Cargo			
1. Recepcionar las mercancías provenientes de los centros de distribución de Ygó. 2. Controlar los inventarios dentro del vehículo transportador y gestionar las diferentes cantidades de líneas de productos. 3. Cargar y Descargar mercancía en vehículos. 4. Mantener limpio los contenedores de mercancía, y los vehículos para tener una buena imagen de la marca en el exterior. 5. Elaboración de rutas eficientes desde la experiencia en calles. 6. Empaquetaje, embalaje, etiquetaje y verificación de pedidos. 7. Gestión de documentación en relación a la mercancía. 8. Coordinar las entregas y recogidas de material tanto con clientes como con proveedores. 9. Supervisión constante de la condición del vehículo. 10. Conducir los vehículos con prudencia, sin afanes y con cultura, evitando malestares con el prójimo, siempre dejando una buena imagen de la marca. 11. Completar un registro diario del camión y enviar informes de kilometraje.			
IV. Perfil Ocupacional			
Formación Académica	Nivel de Estudios		
	Secundaria	Bachiller Académico	
	Técnicos	Ninguno	
	Universitarios	Ninguno	
	Pos grado	Ninguno	
	Conocimientos Especiales	Conducción de diferentes tipos de vehículos incluido vehículos de carga.	
	Idiomas	Ninguno	
	Otro	Cursos de conducción de vehículos de carga	

Conocimientos y Habilidades Técnicas	Conducción de vehículos de carga y manejo de situaciones.	
Experiencia Laboral	5 o más años en cargos similares	
V. Competencias		
Competencia Organizacional	Nivel de Requerimiento	
Trabaja en equipo con el resto de los colaboradores de Ygó Company, esto para mejorar el ambiente laboral y así mismo la productividad.	5	
Aprendizaje continuo para cada actividad, proceso el cual permita el mejoramiento continuo de la organización	5	
Realiza los diferentes alistamientos de mercancías para reponer inventarios de los vehículos transportadores.	5	
Aplica la Creatividad para la solución de problemas y dificultades dentro de la empresa. Con el objetivo de generar ideas innovadoras para ser aplicadas según su pertinencia.	4	
Comunica sus ideas de manera asertiva y escucha opiniones externas siempre para que la decisión sea benéfica para la empresa.	4	
Aplica la ley anti corrupción y conocer las consecuencias de infringir esta ley.	5	
Aplica la Inteligencia emocional en la resolución de situación en sus actividades laborales	5	
Proactivo en todo momento, en todos los procesos en donde sea protagonista o en otros en los que se requiera de ayuda.	4	
Formato Diligenciado Por: Juan Jose Osaa Fecha: 28 de mayo de 2021	Vo. Bo. Jefe inmediato David Leandro Ronceros Restrepo Fecha: 28 de mayo de 2021	

5.3. Costos Administrativos

5.3.1. *Gastos de Administración*

La parte administrativa de la empresa la conforman las tres áreas principales: Marketing, Financiera, Operaciones; específicamente los cargos de jefe de mercadeo, jefe de compras, jefe logístico y el gerente general. Estas personas trabajarán desde un lugar distinto a los centros de distribución en donde se realizan las funciones operativas de la empresa; este lugar, estará adecuado para labores de oficina en donde cada funcionario tendrá su espacio para desempeñar sus funciones sin imprevistos. Desde este lugar se controlará la operación de YGÓ y se impartirán las órdenes a los colaboradores que hacen parte de la parte operativa en los CEDIS. Este espacio contará con servicio sanitarios, cafetería, zona de papelería y por supuesto los espacios individuales para cada cargo y un espacio más amplio para reuniones generales.

Teniendo en cuenta que el lugar solamente se necesitará para adecuar oficinas, la localización de este no tiene que ser exclusiva, por lo que se puede escoger un sector en Bogotá que sea relativamente central en donde el arriendo no supere los \$2.000.000 mensuales. La mano de obra administrativa la conforman los 4 cargos mencionados anteriormente que constituye unos sueldos básicos mensuales resumidos de la siguiente manera:

- Jefe de mercadeo - \$1.300.000
- Jefe de compras - \$1.400.000
- Jefe logístico - \$1.300.000
- Gerente general - \$1.500.000

En cuanto a servicios públicos la empresa debe contratar el servicio de agua, gas natural y luz, que para un estrato 4 en la ciudad de Bogotá, entre los tres alcanzará un valor máximo de \$ 590.000 teniendo en cuenta la actividad que se realizará en el lugar. El sitio adecuado para papelería tendrá un inventario de \$50.000 de diferentes productos que se utilizarán en la oficina. Por último, la cafetería tendrá un inventario de \$57.000 entre productos los cuales tendrá derecho cualquier colaborador para disponer; y el inventario de la sección de aseo será de \$50.000 para realizar las labores correspondientes. Cabe aclarar que estos inventarios tendrán que durar cerca del mes y al finalizar cada periodo, se repondrá los faltantes para que siempre existan existencias.

5.3.2. *Gastos de Ventas*

La empresa no tiene un departamento de ventas o personas que trabajen directamente bajo comisiones por ventas, teniendo en cuenta que se utilizará infraestructura virtual, los gastos de ventas están enfocados en la publicidad que se realizará de la marca. En un inicio no se tendrá personal comercial por lo que no existirá sueldos destinados para este departamento; las funciones de publicidad y mercadeo de la marca las realizará el jefe de mercadeo junto con sus funciones administrativas. En algún momento se requerirá de equipos expertos en publicidad o marketing, pero serán servicio tercerizados pagados por la empresa, sin incluirlos como nómina constante.

La publicidad será un gasto mensual el cual será tomado en cuenta en los presupuestos de la empresa, de acuerdo con las estrategias de marketing de la gerencia y la importancia de estos.

Realmente supone una variable muy importante al momento de generar marca y aumentar la visibilidad de la empresa.

5.4. Tipos de Sociedades

Para constituir la empresa de manera legal se remite a la ley 1258 de 2008 sociedad por acciones simplificadas, la cual según el artículo 5 muestra que la SAS se crea mediante contrato o acto unilateral que conste de un documento privado, el cual será autenticado para la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, ya que en esta ciudad la sociedad establecerá el domicilio principal.

El documento de constitución es un contrato el cual contiene varios estatutos que definirán la forma de administración, datos y facultades de los administradores, nombramientos, cláusula compromisoria, entre otros datos (CCB, Constitución de una sociedad por acciones simplificadas (SAS), 2019). Se realizará mediante documento privado, autenticado, reconocido o con presentación personal por quienes lo firman como accionistas constituyentes. (Párrafo 1 artículo 5° Ley 1258 de 2008, Artículo 40 Código de Comercio); no es necesario la escritura pública ya que no existe aporte de inmuebles. En este caso, se expondrán las variables más importantes que contiene el documento de constitución de sociedad:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas:

Tabla 18 Datos Accionistas SAS

NOMBRE COMPLETO	IDENTIFICACIÓN			DOMICILIO (MUNICIPIO)
	TIPO DE IDENTIFICACIÓN	NÚMERO	LUGAR DE EXPEDICION	
David Leandro Ronceros Restrepo	C.C	1032465897	Bogotá	Bogotá
Nikol Vanesa Ronceros Restrepo	C.C	45632145	Bogotá	Bogotá
Lucelly Restrepo	C.C	56843587	Bogotá	Bogotá

- Razón social: YGÓ COMPANY SAS
- Domicilio principal: Carrera 4 A # 58 – 73, Primer piso – Bogotá
- Término de duración: 5 años
- Actividades principales: Código CIU #4711 – “Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) o tabaco” (CCB, Descripción actividades económicas (Código CIU), 2019)
- Capital autorizado, suscrito y pagado:

Tabla 19 Capital Autorizado

CAPITAL AUTORIZADO		
VALOR TOTAL	Nº ACCIONES	VALOR NOMINAL
\$ 180.000.000	3	\$ 60.000.000

Tabla 20 Capital Suscrito

CAPITAL SUSCRITO		
VALOR TOTAL	Nº ACCIONES	VALOR NOMINAL
\$ 150.000.000	3	\$ 50.000.000

Tabla 21 Accionistas

Accionista	No de acciones	Valor	%
David Leandro Ronceros Restrepo	1	\$ 50.000.000	33.3
Nikol Vanesa Ronceros Restrepo	1	\$ 50.000.000	33.3
Lucelly Restrepo	1	\$ 50.000.000	33.3

Tabla 22 Capital Pagado

CAPITAL PAGADO		
VALOR TOTAL	Nº ACCIONES	VALOR NOMINAL
150.000.000	3	\$50.000.000

El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de 18 meses ya que no puede superar los dos años (art. 9 Ley 1258 de 2008).

- Forma de administración:
 - Órganos de la sociedad: La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal denominado gerente. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes (guajira, 2019).
 - Reuniones: La Asamblea de accionistas se reunirá ordinariamente una vez al año, a más tardar último día del mes de marzo y extraordinariamente cuando sea convocada por ella misma o por el representante legal (guajira, 2019).
 - Actas: Las decisiones de la Asamblea General de Accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para

el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas (guajira, 2019).

- Representante legal y facultades: La representación legal de la Sociedad por Acciones Simplificada estará a cargo de David Leandro Ronceros Restrepo identificado con la C.C. 1032465897 de la ciudad de Bogotá.

“La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.” (guajira, 2019)

Los datos anteriores son las variables más importantes dentro del documento de constitución de una SAS, pero hay que aclarar que existen otros ítems importantes y, sobre todo, cláusulas que deben estar presentes en el documento, ya que este sirve como garantía para la empresa.

El documento real es bastante extenso por lo completo que debe ser ya que sintetiza el funcionamiento de la sociedad desde todos los ángulos, y por supuesto es necesario dejar todo claro para que en el futuro no se preste para mal entendidos entre los accionistas.

5.5. Permisos, Trámites y Licencias

Para el correcto funcionamiento del modelo de negocio es necesario cumplir y realizar una serie de trámites antes entidades públicas y privadas, las cuales otorgan licencias de operación necesarias para poner en marcha la empresa. A continuación, se muestran los permisos, trámites y licencias necesarias para el modelo de negocio:

- Poder notarial:

Es necesario que el representante legal tenga este documento para las gestiones necesarias ante cualquier entidad relacionada con la inscripción de la empresa.

- Documento de constitución de sociedad:

Se debe construir este documento para identificar la empresa según el tipo de sociedad, ya que es importante entender la naturaleza de esta. Este documento es el que se desarrolló en el numeral 5.4 Tipos de sociedades.

- Registro mercantil:

Antes de realizar el registro ante la Cámara de Comercio de Bogotá es necesario revisar el Registro Único de Empresas (RUES) para confirmar el nombre de la empresa, ya que se debe verificar que esté disponible. En este punto es importante aclarar que el nombre de la razón social puede ser diferente al nombre de la marca; para verificar la disponibilidad de la marca se puede realizar la búsqueda de antecedentes marcarios consultando la base de datos SIPI de marcas registradas o en trámite ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Por otro lado, es necesario definir la actividad económica de la empresa, a través de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) se puede revisar la clasificación de actividades económicas por procesos productivos que clasifica unidades estadísticas con base en su actividad económica principal; allí encontrar una actividad económica similar y definirla.

Para el caso del modelo de negocio YGÓ, se realizó el proceso de consulta empresarial ante el RUES y se encontró:

Ilustración 38 Resultado RUES

Realice su consulta empresarial o social

YGÓ

Recomendaciones de uso Número de Identificación
Digite el número de identificación sin puntos, guiones ni dígito de verificación.

NIT o Núm Id.	Razon Social ó Nombre	Sigla	Municipio/Dpto	Categoría
NIT 900982651 - 2	YGO SOLUCIONES EMPRESARIALES SAS		VILLAVICENCIO / META	SOCIEDAD ó PERSONA JURIDICA PRINCIPAL ó ESAL

Mostrando registros del 1 al 1 de un total de 1 registros Anterior **1** Siguiente

Allí se evidencia que efectivamente el nombre “YGÓ” sólo está utilizado en una empresa en Villavicencio bajo el nombre “YGO SOLUCIONES EMPRESARIALES SAS”, lo que quiere decir que se puede utilizar sólo o como “YGÓ COMPANY SAS”.

- **Identificación fiscal (NIT):**

La Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas, DIAN, es la entidad responsable de asignar un número de identificación fiscal o “NIT” a su empresa. El representante legal luego se realizar el registro en la Cámara de Comercio de Bogotá, debe acercarse a la DIAN para verificar el número o hacer el proceso de obtención.

- **Firma Electrónica:**

Este proceso debe realizarse directamente en las instalaciones de la DIAN.

Luego de formalizar la matrícula del establecimiento en la Cámara de Comercio y su registro en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se debe realizar el trámite para obtener los siguientes certificados:

- Certificado de uso del suelo:

Este trámite debe realizarse en el Departamento Administrativo de Planeación Municipal, antes de que el establecimiento comercial inicie su actividad con el objetivo de regular el carácter del negocio.

- Certificado de Seguridad:

Este trámite debe realizarse ante el Cuerpo de Bomberos voluntarios de la localidad, el cual certifica el cumplimiento de las condiciones mínimas de seguridad (sistema antiincendios, existencia de vías de evacuación y salidas de emergencia, señalización correcta, etc.).

- Concepto Sanitario:

Para expedirlo se debe realizar la solicitud ante la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá para que se acerquen al lugar y acrediten el espacio ya que cumple las normas elementales de salubridad. Teniendo en cuenta los tipos de productos y el tipo de comercio,

se deben cumplir una serie de normas de sanidad que faculden el espacio en donde se almacenan los productos, la manipulación de estos, que no exista contaminación cruzada y respete todos los lineamientos estipulados en el “acta de inspección sanitaria con enfoque de riesgo para expendio de alimentos y bebidas” evaluada por la entidad.

- Concepto Ambiental:

Luego de la obtención del certificado de Uso del Suelo y ante la entidad competente designada por el Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (DAGMA) o por la Corporación Autónoma Regional (CAR) se realiza el procedimiento para obtener el concepto ambiental.

- Certificado de Sayco – Acinpro:

Está relacionado con los derechos de autor en las canciones o música utilizada para ambientar la empresa. Requiere la presentación de fotocopia de la certificación de la inscripción ante la Cámara de Comercio adjuntando carta de solicitud de visita previa al establecimiento para verificar la no utilización de la música.

Teniendo en cuenta que el modelo de negocio está pensado para operar a través de una interfaz virtual como principal canal de venta, se deben tener en cuenta aspectos legales para evitar sanciones y proteger la aplicación. A continuación, algunos aspectos a considerar:

- Derechos propios y de terceros: Contar con las respectivas licencias de los recursos que se utilicen en la programación o en publicidad en el aplicativo.
- Menores: Es de cuidado por la legislación de consumidores y usuarios, además, el tema de derechos de imagen como en protección de datos.

- **Licencia y condiciones de uso:** Se debe desarrollar licencias de uso y condiciones que el usuario deba aceptar para poder hacer uso de la App, esto se hace antes de la descarga de la interfaz o en el momento de la primera entrada a la App. También se debe tener en cuenta la normativa y sobre todo la parte de exención de responsabilidades, para evitar reclamos futuros por cualquier motivo.
- **Política de Cookies:** Es necesario que el público acepte las cookies en páginas web como en dispositivos móviles a la hora de descargar aplicaciones móviles.

5.5.1. Gastos en la Constitución y Registro

La constitución de una sociedad genera los siguientes gastos:

- **Impuesto de registro:** Ante la Cámara de Comercio de Bogotá se debe cancelar cerca del 0.7% sobre el valor del capital suscrito para el caso de las sociedades por acciones simplificadas (Bogotá I. , 2019).
- **Escritura pública de estatutos sociales:** 0,27 % del capital social (en el caso de las sociedades por acciones, se autoriza el 0,29). A este valor se le debe adicionar el impuesto sobre el valor agregado (IVA) a una tarifa del 16%.
- **Formulario de registro CCB:** Aproximadamente \$3.600 (CCB, Tarifas del registro mercantil 2021, 2021).
- **Registro matrícula mercantil:** \$36.000 (CCB, Tarifas del registro mercantil 2021, 2021).
- **Inscripción de libro de sociedad:** COP\$ 27.000 (CCB, Tarifas del registro mercantil 2021, 2021).

- Certificado Sayco – Acinpro: Para tener un valor estimado, se realizó una simulación en donde muestra un valor anual de \$320.700 (Acinpro, 2021) .

Ilustración 39 Simulación Certificado Sayco - Acinpro



SIMULADOR DE TARIFAS	
Tarifa Comunicacion	\$ 280.200
Tarifa Almacenamiento Sayco	\$ 21.300
Tarifa Almacenamiento Acinpro	\$ 19.200
Tarifa total año 2021	\$ 320.700

- Certificado de Seguridad: Para establecimientos nuevos (primer año agradable de existencia) o no obligados a declarar: el valor a pagar es el equivalente a dos (2) salarios mínimos diarios (\$55.300 pesos) (Bogotá B. , 2021)

5.6. Impuestos y Tasas

El modelo de Negocio hace parte de las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS) y por tal razón en un futuro debe realizarse las declaraciones de los siguientes impuestos:

5.6.1. Impuestos ante la DIAN

- Impuesto de renta y complementarios: El impuesto sobre la renta grava todos los ingresos que obtenga un contribuyente en el año, la tarifa general del impuesto sobre la renta

aplicable a las sociedades nacionales y sus asimiladas para el año 2021 es de 31% que es aplicable a la renta líquida (lo que la persona jurídica gana en un año).

- Impuesto sobre las ventas, IVA: De acuerdo con la actividad comercial, para este caso, el modelo de negocio planteado será un agente retenedor de IVA (un intermediario en el recaudo de dicho tributo), ya que el IVA es un gravamen que recae sobre el consumo de bienes y servicios. El IVA recae sobre diferentes productos que están dentro del portafolio a comercializar, un ejemplo claro es:
 - Café, Café tostado y descafeinado, chocolate, Trigo, avena, maíz y arroz, con un IVA del 5%.
 - Venta de cervezas de producción nacional y para las importadas; aceites y grasas; dulces, confites y gelatinas, jugos, gaseosas y maltas; jabones, detergentes, blanqueadores, suavizantes, limpiadores y desinfectantes, ceras, papeles de cocina, otros utensilios de aseo; cigarrillos; higiene corporal, higiene y cuidado facial, cuidado para el cabello, otros productos relacionados con el cuidado personal, con un IVA del 19%.

Estos valores serán cancelados como impuesto a la DIAN.

- Declaraciones de Retención en la Fuente: La empresa debe descontar la retención al proveedor y cancelar ese valor por concepto de declaración de renta ante la DIAN.

5.6.2. *Impuestos ante la Secretaría de Hacienda*

- Impuesto de Industria y Comercio: se debe aportar por el ejercicio de la actividad comercial en la ciudad de Bogotá, esto se causa así la persona posea o no establecimiento de comercio.

Ilustración 40 Tabla ICA

ICA						
Contribuyentes de los regímenes preferencial y común y de los agentes retenedores de dicho tributo por los periodos gravables del año 2021						
Último dígito de identificación	2021					2022
	Mayo	Julio	Septiembre	Noviembre	Diciembre	Febrero
0 - 1	Vie 14	Lun 12	Lun 6	Lun 8	Lun 6	Lun 21
2 - 3	Mar 18	Mar 13	Mar 7	Mar 9	Mar 7	Mar 22
4 - 5	Mie 19	Mie 14	Mie 8	Mie 10	Jue 9	Mie 23
6 - 7	Jue 20	Jue 15	Jue 9	Jue 11	Vie 10	Jue 24
8 - 9	Vie 21	Vie 16	Vie 10	Vie 12	Lun 13	Vie 25
	Bimestre 1 (Ene - Feb)	Bimestre 2 (Mar - Abr)	Bimestre 3 (May - Jun)	Bimestre 4 (Jul - Ago)	Bimestre 5 (Sep - Oct)	Bimestre 6 (Nov - Dic)

ICA Anual - Régimen Común 2021	
Impuesto a cargo (FU), correspondiente a la sumatoria de la vigencia fiscal 2020, NO exceda de 391 UVT, es decir, de \$13.922.000	
Último dígito de identificación	2022
0 - 1	Lun 31
2 - 3	Mar 1
4 - 5	Mie 2
6 - 7	Jue 3
8 - 9	Vie 4

ICA - Régimen Preferencial 2021	
Ingresos superiores a 1.933 UVT (\$70.183.000) en la vigencia fiscal 2021. Valor UVT 2021 = \$36.308	
Último dígito de identificación	2022
	Febrero
	Lun 7

6. Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico dentro de las organizaciones supone un proceso el cual es determinante para lograr el cumplimiento de objetivos, es allí en donde se realiza un análisis de la organización para construir estrategias y lograr formar planes de acción solidos que permitan consolidar organizaciones más competitivas.

6.1. Estrategias de Mercadeo

Luego de haber recopilado información a través de la investigación de mercados, esta se utiliza para analizar las preferencias de las personas entorno al servicio que desean, y es allí en donde se enfoca en crear planes de acción orientados a las P del marketing mix; los planes de acción están diseñados para el cumplimiento y desarrollo de estrategias puntuales.

A continuación, se evidencia cada plan de acción para producto, precio, plaza y promoción:

Tabla 23 Plan de Acción de Producto

PLAN DE ACCIÓN DE PRODUCTO						
Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos		Tiempo
Establecer relaciones cercanas con los consumidores	Crear una fidelización y evitar que estos migren hacia nuevos servicios.	Investigar nuevas formas y maneras de comunicación a través de la tecnología	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	2 Semanas
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 15.000	
				Sueldo	\$ 900.000	
		Verificar beneficios por ser nuevos clientes	Gerente General	Tiempo	\$ -	1 Semana
				Conocimiento	\$ 12.000	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 625.000	
		Construir maneras para que los clientes califiquen el servicio, y así trabajar por mejorarlo	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	2 Semanas
				Conocimiento	\$ 60.000	
				Internet	\$ 15.000	
				Sueldo	\$ 900.000	
		Mostrar a los clientes la analítica de datos transformado en un servicio único en el mercado	Gerente General	Tiempo	\$ -	1 Semana
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 625.000	
Enfocar esfuerzos en crear empaques particulares que permitan transmitir una idea Ecoamigable con el planeta y además reforzar el servicio personalizado.	Realizar acciones en pro de ayudar el planeta y extender el servicio personalizado hasta en los empaques	Investigar tipos de empaques para el modelo de negocio	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	
		Lluvia de ideas para consolidar el objetivo	Gerente General	Tiempo	\$ -	2 Horas
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 200	
				Sueldo	\$ 16.700	
		Diseñar el empaque y crear prototipos	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	1 Semana
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 450.000	
		Lanzarlos al mercado para revisar el impacto	Gerente General	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 177.000	
Ampliar el catálogo y ofrecer productos que hagan parte de las preferencias del público entre 18 y 30 años, ya que fue el público identificado en la investigación de mercado	Incluir esta gran parte de público y promocionarles productos de su preferencia	Investigación de productos de preferencia por este tipo de público	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	1 semana
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 450.000	
		Negociación con proveedores	Jefe de Compras	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 3.000	
				Sueldo	\$ 200.000	
		Carge de mercancía a la plataforma	Jefe logístico	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ 15.000	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	

Mostrar el servicio como un sustituto comparado con realizar las compras en un supermercado, ya que las personas mostraron una preferencia en el servicio de YGÓ	Acaparar nuevos compradores mostrandoles una nueva manera de comprar .	Promoción y publicidad en canales digitales	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	1 Semana
				Conocimiento	\$ 12.000	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 450.000	
		Investigación de proveedores de volantes	Jefe de Compras	Tiempo	\$ -	1 Día
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 1.000	
				Sueldo	\$ 66.700	
		Publicidad en volantes	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	
Realizar lanzamientos periodicos de nuevas líneas de productos	Generar frecuencia de personas en los canales de venta sembrando deseo de nuevos productos	Investigar nuevos prodcutos para lanzar	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	1 Semana
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 450.000	
		Realizar negociación con proveedores	Jefe de Compras	Tiempo	\$ -	1 Día
				Conocimiento	\$ 22.000	
				Internet	\$ 1.000	
				Sueldo	\$ 66.700	
		Incluir Productos en los almacenes y en el sistema	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ 66.000	
				Internet	\$ 3.000	
				Sueldo	\$ 180.000	
		Realizar lanzamiento en canales digitales	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ 44.000	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	

Tabla 24 Plan de acción de precio

PLAN DE ACCIÓN DE PRECIO						
Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos		Tiempo
Establecer relaciones con grandes compañías, para construir relaciones que permitan nuevas negociaciones	Ofrecer precios o productos que son únicos gracias a esas alianzas, pueden ser presentaciones de productos o promociones.	Relacionamiento con proveedores	Gerente General	Tiempo	\$ -	2 Semanas
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 15.000	
				Sueldo	\$ 900.000	
		Negociación con proveedores	Jefe de Compras	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 3.000	
				Sueldo	\$ 200.000	
		Llegada de nuevos productos al almacén de YGÓ	Jefe logístico	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ 15.000	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	
		Cargue de productos al sistema	Jefe logístico	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ 15.000	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	
Mostrar los beneficios económicos en términos de descuentos por realizar los pedidos con antelación.	Comunicar los diferentes descuentos al público y además, poder pronosticar la demanda	Identificar productos los cuales se pueden promocionar	Gerente General	Tiempo	\$ -	2 Horas
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 200	
				Sueldo	\$ 16.700	
		Crear los descuentos	Gerente General	Tiempo	\$ -	4 Horas
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 400	
				Sueldo	\$ 25.200	
		Comunicar los descuentos a través de los canales	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	1 Semana
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 450.000	
		Ejercicio de pronóstico de demanda	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ 66.000	
				Internet	\$ 3.000	
				Sueldo	\$ 180.000	
Fortalecer las condiciones de pago en donde se incluya diferentes medios y maneras.	facilitar este proceso a los consumidores	Investigación de nuevas maneras y formas de pago, así como las empresas	Gerente General	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 252.000	
		Elección de mejores alternativas	Gerente General	Tiempo	\$ -	1 Día
				Conocimiento	\$ 25.000	
				Internet	\$ 1.000	
				Sueldo	\$ 83.400	
		Implantación de nuevos sistemas	Jefe logístico	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ 15.000	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	

Semanalmente establecer un producto particular con un precio sin utilidad para atraer nuevos clientes. Un ejemplo es "La semana de la nutella)	Tener movimientos en las redes para generar audiencia	Elegir los productos	Gerente General	Tiempo	\$ -	1 Día
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 1.000	
				Sueldo	\$ 83.300	
		Elaborar la promoción	Gerente General	Tiempo	\$ -	1 Día
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 1.000	
				Sueldo	\$ 83.300	
		Comunicar los descuentos a través de los canales	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	
Reducir los precios en fechas especiales en donde los protagonistas se vean beneficiados	Construir servicio diferencial y personalizado	Elegir las fechas especiales	Gerente General	Tiempo	\$ -	1 Día
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 1.000	
				Sueldo	\$ 83.300	
		Investigar productos particulares para cada fecha	Jefe de Compras	Tiempo	\$ -	1 Día
				Conocimiento	\$ 22.000	
				Internet	\$ 1.000	
				Sueldo	\$ 66.700	
		Elegir productos y elaborar la publicidad	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ 66.000	
				Internet	\$ 3.000	
				Sueldo	\$ 180.000	
		Realizar lanzamiento en canales digitales	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ 44.000	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	

Tabla 25 Plan acción de plaza

PLAN DE ACCIÓN DE PLAZA						
Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos		Tiempo
Segmentar la ciudad para tener un mejor alcance y un mejor servicio	Mejorar el servicio y aprovechar la oportunidad del mercado en horarios poco habituales	Investigar y realizar un estudio de localización	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	1 mes
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 30.000	
				Sueldo	\$ 1.800.000	
		Elección de los sectores por geolocalización	Gerente General	Tiempo	\$ -	2 semanas
				Conocimiento	\$ 25.000	
				Internet	\$ 15.000	
				Sueldo	\$ 1.250.000	
		Comunicar los segmentos al publico	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	1 Semana
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 450.000	
Vender los productos no sólo a través del aplicativo sino crear un call center para apoyar la labor de la distribución .	Tener un mejor alcance de consumidores, además un servicio más completo	Identificar productos los cuales se pueden promocionar	Gerente General	Tiempo	\$ -	2 Horas
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 200	
				Sueldo	\$ 16.700	
		Crear los descuentos	Gerente General	Tiempo	\$ -	4 Horas
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 400	
				Sueldo	\$ 25.200	
		Comunicar los descuentos a través de los canales	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	1 Semana
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 450.000	
		Ejercicio de pronóstico de demanda	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ 66.000	
				Internet	\$ 3.000	
				Sueldo	\$ 180.000	
Priorizar el servicio diferencial que se ofrece y el valor agregado.	Atacar el mercado y entrar con fuerza, Ya que existen competidores poderosos.	Identificar los canales con mayor transito de clientes para enviar publicidad	Gerente General	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 252.000	
		Crear publicidad eficiente que comunique la idea principal	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ 66.000	
				Internet	\$ 3.000	
				Sueldo	\$ 180.000	
		Montaje de la publicidad en los canales elegidos	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	

Fortalecer la comunicación en los canales de distribución digitales (nuevas aplicaciones) para dar a conocer el negocio	Aumentar la visibilidad de la marca	Investigar nuevas tendencias y nuevas aplicaciones	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	
		Elegir el tipo de comunicación	Gerente General	Tiempo	\$ -	1 Día
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 1.000	
				Sueldo	\$ 83.300	
		Lanzar las estrategias en el mercado	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	
Crear una unidad de negocio enfocado en el segmento mayorista en el que se pueda distribuir a otros negocios.	Abarcar nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes	Investigación de mercado	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	1 mes
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 30.000	
				Sueldo	\$ 1.800.000	
		Construcción de la unidad de negocio	Gerente General	Tiempo	\$ -	2 semanas
				Conocimiento	\$ 25.000	
				Internet	\$ 15.000	
				Sueldo	\$ 1.250.000	
		Crear el prototipo y evaluarlo	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	1 Semana
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 450.000	
		Desición frente a la unidad de negocio	Gerente General	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 252.000	

Tabla 26 Plan de acción de promoción

PLAN DE ACCIÓN DE PROMOCIÓN						
Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	
Establecer presencia en ferias, eventos y días especiales para mostrar el servicio.	Hacer presencia en entornos poco comunes para mostrar la marca	Indagar sobre eventos y ferias importantes para hacer presencia	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ 66.000	
				Internet	\$ 3.000	
				Sueldo	\$ 180.000	
		Elegir las ferias y organizarlos en el calendario	Gerente General	Tiempo	\$ -	2 Horas
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 200	
				Sueldo	\$ 16.700	
		Hacer presencia en el evento	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	1 Semana
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 450.000	
Involucrar estrategias SEM Y SEO	Aumentar la visibilidad de la marca	Revisar y planificar el presupuesto para estas estrategias	Gerente General	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 252.000	
		Definir objetivos y el enfoque o fin último	Gerente General	Tiempo	\$ -	1 Día
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 1.000	
				Sueldo	\$ 83.300	
		Definir campañas de publicidad SEM	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	
		Definir plan de acción para establecer la visibilidad a nivel orgánico	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ 66.000	
				Internet	\$ 3.000	
				Sueldo	\$ 180.000	
Repartir volantes y folletos en los segmentos de localización para comunicar el modelo con personas que no estén tan activas en el mundo de las redes sociales	Dirigir estrategias para retener personas que no están en el mundo digital	Identificar localizaciones en donde exista un publico adulto	Gerente General	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 7.500	
				Sueldo	\$ 252.000	
		Crear publicidad eficiente que comunique la idea principal	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ 66.000	
				Internet	\$ 3.000	
				Sueldo	\$ 180.000	
		Compartir presencialmente el material	Operador	Tiempo	\$ -	3 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ -	
				Sueldo	\$ 120.000	

Generar empatía con proveedores para incentivar que se sumen al modelo y crezca la marca en el mercado.	Construir relaciones fuertes con empresas reconocidas en el mercado	Participar en encuentros empresariales	Gerente General	Tiempo	\$ -	2 semanas
				Conocimiento	\$ 25.000	
				Internet	\$ 15.000	
				Sueldo	\$ 1.250.000	
		Establecer comunicación directa con empresas	Gerente General	Tiempo	\$ -	1 Día
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 1.000	
				Sueldo	\$ 83.300	
		Comunicar opciones de negociaciones con proveedores	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	2 Días
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 2.000	
				Sueldo	\$ 120.000	
Utilizar el servicio innovador impactando en mercado extranjeros	Aumentar la visibilidad de la marca a nivel internacional	Investigación de mercado internacional	Jefe de Mercadeo	Tiempo	\$ -	1 mes
				Conocimiento	\$ -	
				Internet	\$ 30.000	
				Sueldo	\$ 1.800.000	
		Campañas de promoción y publicidad de la marca en mercados externos	Gerente General	Tiempo	\$ -	2 semanas
				Conocimiento	\$ 25.000	
				Internet	\$ 15.000	
				Sueldo	\$ 1.250.000	
		Participación en foros y eventos empresariales de carácter internacional	Gerente General	Tiempo	\$ -	2 semanas
				Conocimiento	\$ 25.000	
				Internet	\$ 15.000	
				Sueldo	\$ 1.250.000	

6.2. Estrategia organizacional

La estrategia organizacional constituye la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una Organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos; para lo cual es pertinente definir los siguientes aspectos:

6.2.1 Misión

A través del servicio personalizado, llevar a los usuarios la mejor experiencia de mercar gracias a la analítica de datos y logística de distribución. Ofrecemos ahorro a nuestros clientes y trabajamos para que regresen (Ronceros, 2021).

6.2.2. Visión

En el 2027, Ser reconocidos como la compañía líder en la comercialización de productos de primera necesidad a través del comercio electrónico, innovando siempre el mercado con soluciones que mejoran la calidad de vida de las personas (Ronceros, 2021).

6.2.3. Valores Empresariales

- Empatía – Empatía con cada uno de los usuarios a la hora de ofrecer productos y productos sustitutos que satisfagan sus necesidades.
- Calidad – Cada actividad que se realiza, aporta valor con el objetivo de proporcionar productos con alta calidad, garantía y respaldo.
- Espíritu de Equipo – El trabajo en equipo es esencial ya que cada actividad es parte de un gran proceso y cada colaborador aporta y es protagonista en ése gran objetivo, ser los mejores en el servicio.

- Pasión – trabajamos en lo que nos gusta. Esto hace que el ambiente laboral sea agradable lo que agrega valor al servicio.
- Honestidad – Todas nuestras operaciones se caracterizan por la transparencia.
- Respeto - Respeto con cada actividad que se realiza, con cada persona que está inmersa y con la empresa (Ronceros, 2021).

6.2.4. Objetivos Organizacionales

- Crear una imagen corporativa reconocida en el mercado de productos de primera necesidad ante proveedores y competidores
- Construir una marca ante nuestros clientes que permita tener una buena visibilidad en la cotidianidad.
- Posicionarse como la mejor empresa de comercialización de productos de primera necesidad en Bogotá bajo tres métricas: buen servicio, buenos precios, ser la primera opción para el consumidor.
- Seleccionar un equipo de trabajo que permita la realización de los distintos procesos que a su vez están dirigidos a cumplir los objetivos de la empresa (Ronceros, 2021).

6.2.5. Políticas Organizacionales

El enfoque de las políticas organizacionales del modelo de negocio YGÓ es la transparencia en todos los procesos, edificar un entorno en donde los colaboradores se sientan a gusto de realizar sus actividades, al mismo tiempo, reflejar solides y confiabilidad a los clientes. Algunas de las políticas son:

- Cero tolerancias a la corrupción, en cualquier nivel jerárquico y en cualquier actividad de la empresa.
- Aportar soluciones a las necesidades de la comunidad desde la comercialización de productos de calidad provenientes de empresas sólidas y confiables.
- Contribuir con la formación de una generación de trabajadores en donde se promueva el crecimiento personal y laboral.
- Brindar a los empleados de la empresa un entorno agradable, ameno y reconfortante para sus labores cotidianas.
- Ofrecer a los clientes una experiencia única en el servicio, procurando dejar en alto la imagen de la compañía
- Fomentar el trabajo en equipo y la solución de diferencias y conflictos internos propios del relacionamiento humano.
- Sembrar un sentido de pertenecía por parte de todos los colaboradores hacia la empresa en donde procuren el bienestar y mejora de la compañía.

La estrategia organizacional también permite tener un panorama de la compañía desde el análisis del entorno en donde se puedan identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del modelo en comparación con un mercado lleno de empresas con trayectoria y experiencia. La matriz DOFA permite sintetizar cada uno de los aspectos y al cruzarlos, obtener una serie de estrategias las cuales ayudarán a atacar cada una de las situaciones o entornos que puedan significar una dificultad para la empresa.

Tabla 27 Matriz DOFA cruzada

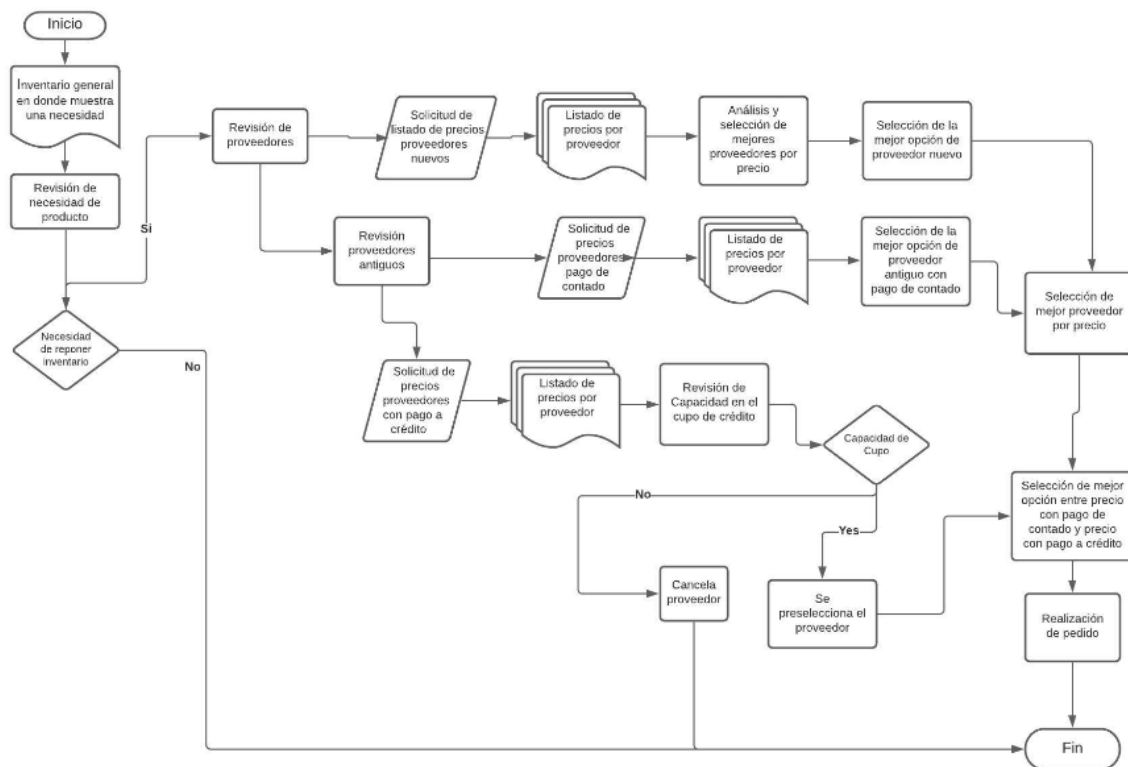
Factores internos (IFAS)		
Factores externos (EFAS)	Fortalezas	Debilidades
	Servicio de distribución Innovador (F)	Falta de capital económico (D)
	Alto Conocimiento en el comercio(F)	Relacionamiento con proveedores (D)
	Altos estándares de Calidad en el servicio y en los productos (F)	Posicionamiento de los CEDIS para la distribución efectiva de los productos (D)
	Servicio de entrega rapido (F)	Bajos niveles de confianza de los consumidores con la marca (D)
Factores externos (EFAS)	Servicio personalizado con la ayuda de la analítica de datos (F)	Flota de transporte débil (D)
		Imagen débil en el mercado. (D)
Oportunidades	Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
Nuevos mercados externos (O)	Utilizar el servicio innovador para aumentar la visibilidad de la marca, impactando en mercado extranjeros	Al hacer conocer la idea a nivel mundial, se pueden conseguir sponsor que invierta en el modelo y mitige la falta de capital económico.
Políticas de fomento de consumo de productos de la canasta familiar (O)		
Nuevas Alianzas estratégicas con empresas posicionadas (O)	Fortalecer las condiciones de pago en donde se incluya diferente medios y maneras.	Establecer relaciones con grandes compañías, para construir relaciones que permitan nuevas negociaciones
Ingreso de nuevas tecnologías para la distribución (O)	Involucrar estrategias SEM Y SEO	Segmentar la ciudad para tener un mejor alcance ayuda a mejorar el servicio y a aprovechar la oportunidad del mercado en horarios poco habituales
Alianza para distribucion de productos con el estado (O)	Publicidad física en los segmentos de localización para comunicar el modelo con personas que no estén tan activas en el mundo de las redes sociales	Realizar lanzamientos periodicos de nuevas líneas de productos
servicio nocturno con características nuevas (O)	Ampliar el catálogo y ofrecer productos que hagan parte de las preferencias del público entre 18 y 30 años, ya que fue el público identificado en la investigación de mercado	Enfocar esfuerzos en crear empaques particulares que permitan transmitir una idea Ecoamigable con el planeta y además reforzar el servicio personalizado.

Amenazas	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
Cambio de cultura en el consumidor (A)	Cuando existe un conocimiento del sector, se puede tener un panorama claro de los pronósticos y evitar que el cambio de cultura afecta la operación de los productos. Por el contrario, se pueden incluir los nuevos productos que los consumidores prefieren.	Al darle un buen manejo a la imagen de la marca, existirá diferentes empresas y empresarios que quieran hacer parte de YGÓ, Así que realizarán sus aportes y de esta manera se creará un departamento de investigación y desarrollo que ayude a mitigar los cambios en la cultura de consumo de los bogotanos.
Competencia con la llegada de nuevos modelos (A)	Cuando se ofrece un servicio diferente, es necesario establecer relaciones cercanas con los consumidores para crear una fidelización y evitar que estos migren hacia nuevos servicios.	Crear una unidad de negocio enfocado en el segmento mayorista en el que se pueda distribuir a otros negocios, recibir nuevos ingresos que mejoren la situación financiera
Aumento de la inseguridad en la ciudad (A)	Si se aumenta la visibilidad de la marca, se pueden establecer relaciones con entidades como la policía nacional para que brinden seguridad	Involucrar a sectores vulnerables con oportunidades de empleo o beneficios; ayuda a disminuir la posibilidad de ser el blanco de grupos delictivos.
Cambios en las actividades comerciales por alteraciones en la política del país (A)	Utilizar el servicio innovador impactando en mercado extranjeros para reducir el riesgo y diversificar la actividad	Estar actualizado constantemente respecto a la normatividad que afecte el modelo de negocio y estar innovando el servicio constantemente.
Nuevos impuestos que afecten la actividad comercial (A)	Semanalmente establecer un producto particular con un precio sin utilidad para atraer nuevos clientes.	recurrir a soluciones que permitan disminuir los impuestos para evitar una situación económica difícil.
Monopolios líderes en el mercado (A)	Priorizar el servicio diferencial que se ofrece y el valor agregado para atacar el mercado y entrar con fuerza. Ya que existen competidores poderosos.	Establecer presencia en ferias, eventos y días especiales para mostrar el servicio y entablar negociaciones o relaciones con empresas importantes en el sector

6.3 Análisis de Procesos Organizacionales

Dentro de la organización hay muchos procesos relevantes para la correcta operación del modelo, para este caso y desde la perspectiva de procesos organizacionales, se seleccionó el proceso de evaluación de proveedores el cual tiene como fin ubicar el mejor proveedor después de haberlo medido con diferentes variables importante para el área de compras. Este proceso de evidencia en el siguiente flujograma:

Ilustración 41 Flujograma proceso de e. de proveedores



7. Formulación y Evaluación Financiera

7.1. Estudio Económico

El estudio parte definiendo los recursos utilizados para el desarrollo del proyecto, el cual se divide en una inversión por parte de los socios y un financiamiento a través de una entidad bancaria, ya que no se podía aplicar a empresas dedicadas al fomento del emprendimiento en Colombia, puesto que el monto solicitado excedía las directrices.

Tabla 28 Inversión Inicial

PLAN DE INVERSION		
YGÓ COMPANY		
RECURSOS PROPIOS		\$ 150.000.000
SOCIOS		
David Leandro Ronceros	\$ 50.000.000	
Lucelly Restrepo Ávila	\$ 50.000.000	
Nikol Vanesa Ronceros	\$ 50.000.000	
PRESTAMOS BANCARIOS		\$ 250.000.000
TOTAL		\$ 400.000.000

La tabla 28 muestra los diferentes recursos utilizados para iniciar el proyecto. Partiendo de este punto se construyó el plan de inversión el cual lo componen los gastos preoperativos, es decir, todos los gastos necesarios para comenzar la operación de la empresa, adicional las inversiones fijas, que se resumen en los activos fijos necesarios para este comienzo y el capital de trabajo necesario.

Tabla 29 Gastos de puesta en marcha

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	DATOS DE MINUTA DE CONSTITUCION			
	Capital	\$	150.000.000	
	Impuestos de registro (sobre el monto de capital inicial)		0,7%	
	Derechos de inscripcion	\$	36.000	
	Formulario de registro	\$	3.600	
	Registro matricula mercantil	\$	36.000	
	Inscripción libro sociedad	\$	27.000	
	Escritura pública		0,29%	
	CERTIFICADOS DE OPERACIÓN			
	Certificado Sayco - Acinpro	\$	320.700	
GASTOS ADECUACIÓN	Certificado de Seguridad	\$	55.300	
	Total Constitución			\$ 1.963.600
	GASTOS ADECUACION E INSTALACION			
	VARIABLE	Valor. Uni.	Cant.	Total
	Pintura Lavable Blanco 5 Galones Corona	\$ 266.300	2	\$ 532.600
	Panel Led Circular 12w Luz Fría	\$ 14.900	12	\$ 178.800
	Instalacion cableado por punto	\$ 18.000	12	\$ 216.000
	Cuadros decorativos	\$ 65.000	3	\$ 195.000
	Total gastos adecuación e instalación			\$ 1.122.400
	COMPRA DE ACTIVOS			
GASTOS DE APERTURA	App	\$ 90.000.000	1	\$ 90.000.000
	Equipo de Computo madre	\$ 5.899.000	1	\$ 5.899.000
	Computador	\$ 1.290.000	3	\$ 3.870.000
	Impresora	\$ 735.000	1	\$ 735.000
	Telefono	\$ 149.900	1	\$ 149.900
	Sillas	\$ 140.000	4	\$ 560.000
	Escritorio	\$ 182.900	4	\$ 731.600
	Ipad	\$ 1.480.000	1	\$ 1.480.000
	Estibas	\$ 158.000	30	\$ 4.740.000
	Computador para inventarios	\$ 1.290.000	2	\$ 2.580.000
	Sillas	\$ 140.000	1	\$ 140.000
	Escritorio	\$ 182.900	1	\$ 182.900
	Software Inventarios	\$ 2.800.000	1	\$ 2.800.000
	Cámaras de seguridad	\$ 5.980.000	1	\$ 5.980.000
	Vehiculo de transporte de carga	\$ 58.990.000	1	\$ 58.990.000
	Total Compra de Activos			\$ 178.838.400
	INVENTARIO INICIAL			\$ 93.110.640
	ARRIENDO			\$ 2.000.000
	SERVICIOS PUBLICOS			\$ 590.000
	MANTENIMIENTO APP			\$ 350.000
	SUELDOS			
	Jefe Mercadeo		1	\$ 1.300.000
	Jefe Compras		1	\$ 1.400.000
	Jefe Logistico		1	\$ 1.300.000
	Gerente General		1	\$ 1.500.000
	Almacenista		1	\$ 1.100.000
	Operador de Vehículo		1	\$ 1.200.000
	Total Sueldos			\$ 7.800.000
	PUBLICIDAD			\$ 500.000
	SEGUROS (VEHICULAR Y DE INVENTARIO)			\$ 730.000
	PAPELERIA			
	Resma de papel	\$ 9.900	1	\$ 9.900
	Caja de esferos	\$ 12.200	1	\$ 12.200
	Ganchos	\$ 9.300	3	\$ 27.900
	Total Papeleria			\$ 50.000
	CAFETERIA			
	Café	\$ 7.450	2	\$ 14.900
	Jugo Hit	\$ 2.600	11	\$ 28.600
	Aromaticas	\$ 2.250	6	\$ 13.500
	Total Cafeteria			\$ 57.000
	IMPLEMENTOS DE ASEO			
	Escoba	\$ 5.800	4	\$ 23.200
	Trapero	\$ 4.950	2	\$ 9.900
	Recogedor	\$ 2.950	1	\$ 2.950
	Limpia vidrios	\$ 4.500	2	\$ 9.000
	Jabon en polvo	\$ 4.950	1	\$ 4.950
	Total Aseo			\$ 50.000
TOTAL				\$ 287.112.040

Luego de tener claro todos los gastos e inversiones para poner en marcha el proyecto, se construye un flujo de ingresos que para este caso es la proyección de ventas por cada categoría de producto. Cada categoría tiene un análisis el cual tiene como objetivo identificar el consumo mensual por categoría y realizar un pronóstico por año el cual permita sintetizar un flujo de ingresos.

Tabla 30 Resumen Proyección de Ventas

CATEGORIAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS TOTALES LÁCTEOS	\$ 24.822.000	\$ 26.396.124	\$ 28.070.074	\$ 29.850.180	\$ 31.743.174
VENTAS TOTALES GRANOS	\$ 85.624.000	\$ 89.941.933	\$ 94.477.614	\$ 99.242.026	\$ 104.246.702
VENTAS TOTALES SNACKS	\$ 40.716.000	\$ 44.017.233	\$ 47.586.128	\$ 51.444.388	\$ 55.615.473
VENTAS TOTALES LICORES	\$ 187.964.000	\$ 216.874.649	\$ 250.232.030	\$ 288.720.094	\$ 333.127.987

La Tabla 30 muestra el resumen de las ventas en donde se identifica que las categorías de Licores y Granos son las que más aportan al total de ingresos del modelo. Teniendo en cuenta que la mayoría de los productos que hacen parte de cada categoría son de consumo diario, las diferentes tablas que resumen el comportamiento del consumo tienen un movimiento casi constante con diferencias mínimas en sus cantidades particulares por mes. En el caso de las categorías de licores y granos se evidencia un aumento en el consumo para los meses de fin de año, lo que puede significar una oportunidad para reforzar inventarios e impactar con publicidad.

7.2. Costos

Teniendo en cuenta la naturaleza comercial del modelo, para el ejercicio de los costos fue necesario realizar un juego de inventarios con el Kardex bajo la metodología de promedio ponderado, el cual facilita el cálculo del costo de cada una de las categorías. A continuación, se evidencia el cálculo de los costos totales de las categorías los cuales se van a utilizar para el cálculo del flujo de caja.

Es necesario explicar que en este numeral es importante traer a colación las estrategias de negociación de la empresa, ya que están enfocadas en establecer constantemente relaciones con empresas posicionadas en el mercado con el objetivo de crear lazos comerciales que signifiquen un beneficio para ambas partes; los proveedores se verán beneficiados en un aumento en sus ventas y al mismo tiempo, presencia en el aplicativo del modelo de negocio, y la empresa se verá beneficiada con la presencia de marcas importantes y productos necesarios en el portafolio y además, una preferencia en las negociaciones ya que sería un tipo de cliente especial. Esto porque al comprar grandes lotes de inventarios, se accede a negociaciones particulares que benefician a la empresa desde la perspectiva de una disminución de los costos de cada producto, lo que significa un aumento en las utilidades de la empresa. Esta diferencia en los costos se puede transformar en mayores utilidades o en precios con descuentos para los clientes, lo que generará un aumento en el tránsito de público.

Tabla 31 Costos Categoría Lácteos

Categoría de Lácteos

PRESUPUESTO DE COMPRAS				Inflacion	103,90%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INV FINAL	252	258	264	270	277
VENTAS	1.260	1.290	1.320	1.351	1.383
INV INI	0	252	258	264	270
COMPRAS	1.512	1.296	1.326	1.357	1.389
PRECI. UNI	13.700	14.234	14.789	15.366	15.966
VALO. COM.	20.714.400	18.440.991	19.610.454	20.854.081	22.176.573

KARDEX P1			Lácteos	\$	19.700				
			ENTRADA		SALIDA		SALDO		
Fecha	Detalle	Cos - Unitario	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	
AÑO 1	Compras	\$ 13.700	1.512	\$ 20.714.400			1.512	\$ 20.714.400	
AÑO 1	Ventas	\$ 13.700			1.260	\$ 17.262.000	252	\$ 3.452.400	
AÑO 2	Compras	\$ 14.234	1.296	\$ 18.440.991			1.548	\$ 21.893.391	
AÑO 2	Ventas	\$ 14.147			1.290	\$ 18.244.493	258	\$ 3.648.899	
AÑO 3	Compras	\$ 14.789	1.326	\$ 19.610.454			1.584	\$ 23.259.353	
AÑO 3	Ventas	\$ 14.685			1.320	\$ 19.382.794	264	\$ 3.876.559	
AÑO 4	Compras	\$ 15.366	1.357	\$ 20.854.081			1.621	\$ 24.730.639	
AÑO 4	Ventas	\$ 15.255			1.351	\$ 20.608.866	270	\$ 4.121.773	
AÑO 5	Compras	\$ 15.966	1.389	\$ 22.176.573			1.659	\$ 26.298.347	
AÑO 5	Ventas	\$ 15.850			1.383	\$ 21.915.289	277	\$ 4.383.058	

COSTO DE VENTAS

COSTOS POR AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	17.262.000	18.244.493	19.382.794	20.608.866	21.915.289

ESTADO DE COSTOS CAT 1				Inflacion	103,90%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INV INI	\$ -	\$ 3.452.400	\$ 3.648.899	\$ 3.876.559	\$ 4.121.773
COMPRAS	\$ 20.714.400	\$ 18.440.991	\$ 19.610.454	\$ 20.854.081	\$ 22.176.573
INV FIN	\$ 3.452.400	\$ 3.648.899	\$ 3.876.559	\$ 4.121.773	\$ 4.383.058
COSTO DE VENTA	\$ 17.262.000	\$ 18.244.493	\$ 19.382.794	\$ 20.608.866	\$ 21.915.289

Tabla 32 Costos Categoría Granos

Categoría de Granos

PRESUPUESTO DE COMPRAS			Inflacion		103,90%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INV FINAL	2.156	2.180	2.204	2.228	2.252
VENTAS	6.160	6.228	6.296	6.366	6.436
INV INI	0	2.156	2.180	2.204	2.228
compras	8.316	6.251	6.320	6.390	6.460
PRECI. UNI	8.250	8.572	8.906	9.253	9.614
VALO. COM.	68.607.000	53.586.089	56.288.382	59.126.949	62.108.662

11690

KARDEX P2			Granos	\$	13.900			
			ENTRADA		SALIDA		SALDO	
Fecha	Detalle	Cos - Unitario	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio
AÑO 1	Compras	\$ 8.250	8.316	\$ 68.607.000			8.316	\$ 68.607.000
AÑO 1	Ventas	\$ 8.250			6.160	\$ 50.820.000	2.156	\$ 17.787.000
AÑO 2	Compras	\$ 8.572	6.251	\$ 53.586.089			8.407	\$ 71.373.089
AÑO 2	Ventas	\$ 8.489			6.228	\$ 52.868.955	2.180	\$ 18.504.134
AÑO 3	Compras	\$ 8.906	6.320	\$ 56.288.382			8.500	\$ 74.792.517
AÑO 3	Ventas	\$ 8.799			6.296	\$ 55.401.864	2.204	\$ 19.390.652
AÑO 4	Compras	\$ 9.253	6.390	\$ 59.126.949			8.593	\$ 78.517.602
AÑO 4	Ventas	\$ 9.137			6.366	\$ 58.161.186	2.228	\$ 20.356.415
AÑO 5	Compras	\$ 9.614	6.460	\$ 62.108.662			8.688	\$ 82.465.077
AÑO 5	Ventas	\$ 9.492			6.436	\$ 61.085.242	2.252	\$ 21.379.835

COSTO POR AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	50.820.000	52.868.955	55.401.864	58.161.186	61.085.242

ESTADO DE COSTOS		Inflacion				103,90%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INV INI	\$ -	\$ 17.787.000	\$ 18.504.134	\$ 19.390.652	\$ 20.356.415	
COMPRAS	\$ 68.607.000	\$ 53.586.089	\$ 56.288.382	\$ 59.126.949	\$ 62.108.662	
INV FIN	\$ 17.787.000	\$ 18.504.134	\$ 19.390.652	\$ 20.356.415	\$ 21.379.835	
COSTO DE VENTA	\$ 50.820.000	\$ 52.868.955	\$ 55.401.864	\$ 58.161.186	\$ 61.085.242	

Tabla 33 Costos Categoría Snacks

Categoría de Snacks

PRESUPUESTO DE COMPRAS			Inflacion		103.90%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INV FINAL	1.404	1.461	1.520	1.582	1.646
VENTAS	7.020	7.304	7.600	7.908	8.228
INV INI	0	1.404	1.461	1.520	1.582
compras	8.424	7.361	7.659	7.970	8.292
PRECI. UNI	2.900	3.013	3.131	3.253	3.380
VALO. COM.	24.429.600	22.179.947	23.978.286	25.922.434	28.024.212

KARDEX P3			Snacks	\$	5.800			
			ENTRADA		SALIDA		SALDO	
Fecha	Detalle	Cos - Unitario	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio
AÑO 1	Compras	\$ 2.900	8.424	\$ 24.429.600			8.424	\$ 24.429.600
AÑO 1	Ventas	\$ 2.900			7.020	\$ 20.358.000	1.404	\$ 4.071.600
AÑO 2	Compras	\$ 3.013	7.361	\$ 22.179.947			8.765	\$ 26.251.547
AÑO 2	Ventas	\$ 2.995			7.304	\$ 21.876.289	1.461	\$ 4.375.258
AÑO 3	Compras	\$ 3.131	7.659	\$ 23.978.286			9.120	\$ 28.353.544
AÑO 3	Ventas	\$ 3.109			7.600	\$ 23.627.954	1.520	\$ 4.725.591
AÑO 4	Compras	\$ 3.253	7.970	\$ 25.922.434			9.490	\$ 30.648.025
AÑO 4	Ventas	\$ 3.230			7.908	\$ 25.540.020	1.582	\$ 5.108.004
AÑO 5	Compras	\$ 3.380	8.292	\$ 28.024.212			9.874	\$ 33.132.216
AÑO 5	Ventas	\$ 3.356			8.228	\$ 27.610.180	1.646	\$ 5.522.036

COSTO POR AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	20.358.000	21.876.289	23.627.954	25.540.020	27.610.180

ESTADO DE COSTOS			Inflacion		103.90%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INV INI	\$ -	\$ 4.071.600	\$ 4.375.258	\$ 4.725.591	\$ 5.108.004
COMPRAS	\$ 24.429.600	\$ 22.179.947	\$ 23.978.286	\$ 25.922.434	\$ 28.024.212
INV FIN	\$ 4.071.600	\$ 4.375.258	\$ 4.725.591	\$ 5.108.004	\$ 5.522.036
COSTO DE VENTA	\$ 20.358.000	\$ 21.876.289	\$ 23.627.954	\$ 25.540.020	\$ 27.610.180

Tabla 34 Costos Categoría Licores

Categoría de Licores

PRESUPUESTO DE COMPRAS			Inflacion		103,90%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INV FINAL	548	609	676	750	833
VENTAS	2.740	3.043	3.379	3.752	4.167
INV INI	0	548	609	676	750
compras	3.288	3.103	3.446	3.827	4.250
PRECI. UNI	36.200	37.612	39.079	40.603	42.186
VALO. COM.	119.025.600	116.721.602	134.674.493	155.388.709	179.288.969

51240

KARDEX P4			Licores	\$	68.600		
			ENTRADA		SALIDA		SALDO
Fecha	Detalle	Cos - Unitario	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad Precio
AÑO 1	Compras	\$ 36.200	3.288	\$ 119.025.600			3.288 \$ 119.025.600
AÑO 1	Ventas	\$ 36.200			2.740	\$ 99.188.000	548 \$ 19.837.600
AÑO 2	Compras	\$ 37.612	3.103	\$ 116.721.602			3.651 \$ 136.559.202
AÑO 2	Ventas	\$ 37.400			3.043	\$ 113.799.335	609 \$ 22.759.867
AÑO 3	Compras	\$ 39.079	3.446	\$ 134.674.493			4.055 \$ 157.434.360
AÑO 3	Ventas	\$ 38.827			3.379	\$ 131.195.300	676 \$ 26.239.060
AÑO 4	Compras	\$ 40.603	3.827	\$ 155.388.709			4.503 \$ 181.627.769
AÑO 4	Ventas	\$ 40.336			3.752	\$ 151.356.474	750 \$ 30.271.295
AÑO 5	Compras	\$ 42.186	4.250	\$ 179.288.969			5.000 \$ 209.560.264
AÑO 5	Ventas	\$ 41.909			4.167	\$ 174.633.553	833 \$ 34.926.711

COSTO PRO AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	99.188.000	113.799.335	131.195.300	151.356.474	174.633.553

ESTADO DE COSTOS			Inflacion		103,90%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INV INI	\$ -	\$ 19.837.600	\$ 22.759.867	\$ 26.239.060	\$ 30.271.295
COMPRAS	\$ 119.025.600	\$ 116.721.602	\$ 134.674.493	\$ 155.388.709	\$ 179.288.969
INV FIN	\$ 19.837.600	\$ 22.759.867	\$ 26.239.060	\$ 30.271.295	\$ 34.926.711
COSTO DE VENTA	\$ 99.188.000	\$ 113.799.335	\$ 131.195.300	\$ 151.356.474	\$ 174.633.553

Tabla 35 *Compras Totales Anuales*

COMPRAS TOTALES				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 187.628.000	\$ 206.789.072	\$ 229.607.911	\$ 255.666.547	\$ 285.244.264

Tabla 36 *Costos de Venta Anuales por Categoría*

Costos de venta por Categoría					
CATEGORIAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS TOTALES LÁCTEOS	\$ 17.262.000	\$ 18.244.493	\$ 19.382.794	\$ 20.608.866	\$ 21.915.289
VENTAS TOTALES GRANOS	\$ 50.820.000	\$ 52.868.955	\$ 55.401.864	\$ 58.161.186	\$ 61.085.242
VENTAS TOTALES SNACKS	\$ 20.358.000	\$ 21.876.289	\$ 23.627.954	\$ 25.540.020	\$ 27.610.180
VENTAS TOTALES LICORES	\$ 99.188.000	\$ 113.799.335	\$ 131.195.300	\$ 151.356.474	\$ 174.633.553

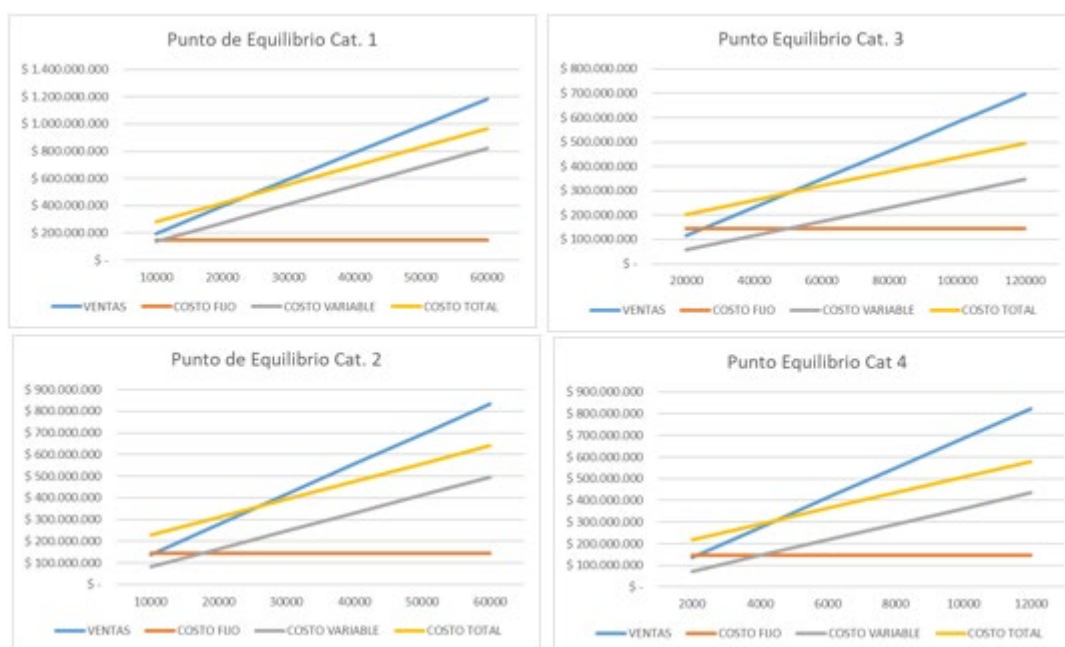
El Cálculo de los costos por categoría de productos evidencia la participación de cada una de las categorías en el costo general de la empresa, esto permite identificar las categorías que tienen están teniendo mucha influencia para reforzar estrategias de mercadeo las cuales generen que estos costos se puedan manejar de una mejor manera e inclusive, tener conversaciones con los proveedores para llegar a negociaciones las cuales generen una disminución en el costo, ya que este costo estará presente en el estado de resultados de la operación.

7.3. Cálculo de Punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio tuvo su desarrollo gracias al cálculo del costo fijo y la identificación del costo variable de cada categoría de productos. Este punto permite evaluar los ingresos necesarios para cubrir el monto total de los costos fijos y variables de una empresa durante un período de tiempo especificado, en donde dicha organización no genere utilidades, pero tampoco genere pérdidas. A continuación, un resumen del punto de equilibrio por categoría de productos, en el que se estima en unidades a vender y en pesos.

Tabla 37 Resumen Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio	Cat. (1) Lácteos	Cat. (2) Granos	Cat. (3) Snacks	Cat.(4) Licores
Unidades	24254	25756	50181	4491
Pesos	\$ 477.803.800	\$ 358.014.796	\$ 291.048.000	\$ 308.115.630

Ilustración 42 Rumen Punto de Equilibrio

Desde la perspectiva de unidades, el punto de equilibrio más bajo es el de los licores teniendo en cuenta el comportamiento de consumo de las personas y, además, los costos de estos y el valor de los precios, ya que representa unos ingresos altos en relación con las pocas unidades en venta dentro de la operación del modelo de negocio.

7.4. Presupuestos

Muestra el panorama de los gastos en los que se incurrirá por la operación de la empresa, estos datos se calcularon anualmente y con la inflación máxima proyectada según revistas económicas que es del 3.9% (FocusEconomics, 2021).

Tabla 38 *Proyección Anual de Gastos*

INFLACION	PROYECCION ANUAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
103,90%	\$ 145.524.000	\$ 151.199.436	\$ 157.096.214	\$ 163.222.966	\$ 169.588.662

Para la definición del presupuesto anual se tomaron los gastos mensuales de cada gasto, tanto administrativo como de ventas y se mantuvo constante a lo largo de los 12 meses como se evidencia en la tabla 39.

Algo para recalcar es el valor total del gasto del primer año que se ubica en los \$145.524.000. Es un valor bastante alto teniendo en cuenta la operación diseñada para la empresa, en donde requiere de varios sueldos y una serie de gastos mensuales para operar; teniendo en cuenta esta infraestructura tan completa y costosa, es necesaria utilizarla al máximo para que el valor de los ingresos mensuales y anuales suplan este valor de los gastos en el flujo de caja. Por otro lado, analizando las estrategias de mercadeo, constituye una oportunidad para idear nuevas líneas de negocio con el objetivo de utilizar la infraestructura diseñada y sacarle un mejor provecho con el aumento significativo de los ingresos por ventas del negocio.

7.5. Flujo de Caja

El flujo de caja en este caso hace referencia a los movimientos económicos de salidas y entradas netas de dinero que tiene la empresa en un periodo de un año, allí se evidencia que para el año 0 el saldo final de la caja es positivo, lo que significa que hay una base para el año siguiente la cual servirá para cubrir egresos de la empresa. El flujo de caja para el resto de los años dio negativo, pero con una proyección de cambiar de signo, es decir, que se estima para después del quinto año, un saldo final anual del flujo de caja positivo en donde represente dividendos que van a cumplir con los gastos y que además generará valores positivos que estarán disponibles para inversión o mejoras de la empresa.

Cabe resaltar que este comportamiento también se ve afectado por los egresos en consecuencia al pago anual de los intereses por el préstamo adquirido en el periodo 0, es decir que, después del quinto año, se librará el crédito adquirido para la puesta en marcha de la empresa, lo que se traduce en una reducción de los egresos de la empresa. El caso del abono a capital es similar ya que desprenden de la obligación financiera, en donde después del quinto año se dará por finalizada la obligación.

Para tener un mejor comportamiento del flujo de caja se puede aumentar el valor inicial de la inversión de las personas con el objetivo de disminuir el valor del financiamiento, todo para reducir los valores anuales proyectados que corresponden a intereses y abono a capital dentro de los egresos.

Tabla 40 Flujo de Caja

FLUJO DE EFECTIVO							INFLACION	103,90%
VARIABLES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
INGRESOS								
Ventas proyectadas		\$ 339.126.000	\$ 377.229.939	\$ 420.365.847	\$ 469.256.687	\$ 524.733.336		
Prestamo bancario	\$ 250.000.000							
Aporte socios	\$ 150.000.000							
Total. Entradas	\$ 400.000.000	\$ 339.126.000	\$ 377.229.939	\$ 420.365.847	\$ 469.256.687	\$ 524.733.336		
EGRESOS								
Gastos Constitución	\$ 1.963.600							
Gastos de Adecuación	\$ 1.122.400							
Gastos de Apertura	\$ 284.026.040							
Compra Inventario		\$ 187.628.000	\$ 206.789.072	\$ 229.607.911	\$ 255.666.547	\$ 285.244.264		
Gastos Administrativos y de ventas		\$ 145.524.000	\$ 151.199.436	\$ 157.096.214	\$ 163.222.966	\$ 169.588.662		
Intereses		\$ 39.398.303	\$ 33.073.293	\$ 25.599.920	\$ 16.769.689	\$ 6.336.248		
Depreciación		\$ 16.975.240	\$ 16.975.240	\$ 16.975.240	\$ 16.975.240	\$ 16.975.240		
Abono a Capital		\$ 34.837.188	\$ 41.162.197	\$ 48.635.570	\$ 57.465.802	\$ 67.899.243		
Total. Egresos	\$ 287.112.040	\$ 424.362.730	\$ 449.199.238	\$ 477.914.856	\$ 510.100.244	\$ 546.043.657		
SALDO FINAL	\$ 112.887.960	-\$ 85.236.730	-\$ 71.969.300	-\$ 57.549.009	-\$ 40.843.557	-\$ 21.310.321		
(+) Depreciación		\$ 16.975.240	\$ 16.975.240	\$ 16.975.240	\$ 16.975.240	\$ 16.975.240		
Flujo de Fondos neto	\$ 112.887.960	-\$ 68.261.490	-\$ 54.994.060	-\$ 40.573.769	-\$ 23.868.317	-\$ 4.335.081		

Este emprendimiento de alto impacto es muy similar a empresas como Rappi porque ambos están basados en la metodología start up y hace parte del modelo de negocio denominado capital de riesgo, el cual promete un retorno de la inversión después del quinto año de operaciones (República, 2019) ya que la infraestructura de puesta en marcha está diseñada para un crecimiento a largo plazo, como se evidencia en el flujo de caja.

Este panorama del flujo de caja sintetiza que la empresa para los años siguientes al montaje no cuenta con la capacidad de pagar deudas ya que no cuenta con la liquidez suficiente para hacerlo.

7.6. Estados Financieros

Como se menciona anteriormente, este modelo según los estados financieros muestra utilidades en el futuro, después del 3 año. Esto se debe a que en un principio se está realizando una inversión muy alta en activos y se está programando una actividad la cual contiene muchos gastos. A pesar de que se redujeron salarios y presupuestos de gastos, los gastos siguen siendo altos por el tipo de operación del negocio, ya que existen muchos implicados dentro de la cadena de suministro y cadena de distribución de productos; esto muestra que es una infraestructura bien diseñada la cual puede acaparar varias categorías de producto adicional a las que existe (4 categorías), con el objetivo de ofrecer cientos de productos que representen mayores ingresos anuales y ayuden a que la utilidad neta se positiva en un tiempo menor a lo proyectado. Haciendo una analogía es como si se estuviera alquilando una bodega extensa (con muchos gastos) para almacenar una caja, realmente no es productivo, por tal razón se debe explotar los recursos de

personas y aprovechar los espacios como el aplicativo para incluir más productos o diferentes servicios, ya que el gasto siempre será el mismo.

Tabla 41 Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
					INFLACION	103,90%
	CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ingresos	\$ 339.126.000	\$ 377.229.939	\$ 420.365.847	\$ 469.256.687	\$ 524.733.336
(-)	Costos	\$ 187.628.000	\$ 206.789.072	\$ 229.607.911	\$ 255.666.547	\$ 285.244.264
	Utilidad Bruta	\$ 151.498.000	\$ 170.440.867	\$ 190.757.935	\$ 213.590.140	\$ 239.489.071
(-)	Gastos Administrativos	\$ 111.924.000	\$ 116.289.036	\$ 120.824.308	\$ 125.536.456	\$ 130.432.378
(-)	Gastos De Ventas	\$ 33.600.000	\$ 34.910.400	\$ 36.271.906	\$ 37.686.510	\$ 39.156.284
	Utilidad Operacional	\$ 5.974.000	\$ 19.241.431	\$ 33.661.721	\$ 50.367.174	\$ 69.900.409
(-)	Interes	\$ 39.398.303	\$ 33.073.293	\$ 25.599.920	\$ 16.769.689	\$ 6.336.248
(-)	Depreciación	\$ 16.975.240	\$ 16.975.240	\$ 16.975.240	\$ 16.975.240	\$ 16.975.240
	Utilidad Antes De Impuestos	-\$ 50.399.543	-\$ 30.807.102	-\$ 8.913.439	\$ 16.622.245	\$ 46.588.922
(-)	Tasa Impositiva 32%	-\$ 16.127.854	-\$ 9.858.273	-\$ 2.852.300	\$ 5.319.118	\$ 14.908.455
	Utilidad Neta	-\$ 34.271.689	-\$ 20.948.829	-\$ 6.061.138	\$ 11.303.127	\$ 31.680.467

32%

Por otro lado, el financiamiento en un principio se puede replantear ya sea disminuyéndolo o negociando la tasa de interés; otra posibilidad es realizar un préstamo bajo garantía hipotecaria con el objetivo de tener tasas de interés preferencial de acuerdo con el tipo de crédito. Esto para disminuir el pago por intereses y que ayude a reflejar otro panorama de la utilidad.

7.7. Indicadores de Evaluación de Proyectos

Existen diferentes indicadores de evaluación financiera los cuales transmiten la situación del proyecto para evaluar y definir la realización o no del mismo. Antes de realizar el cálculo de los indicadores, se halló el valor de la Tasa Interna de Oportunidad – TIO, la cual es una tasa externa del mercado; para lo cual se analizaron los estados financieros de Almacenes Éxito en periodos anteriores con el objetivo de extraer los datos del patrimonio general y la utilidad neta del mismo periodo (Éxito, 2020).

Tabla 43 Cálculo TIO

Datos Almacenes Éxito (Datos en millones de pesos)	
Patrimonio 2020	\$ 6.203.863
Utilidad 2020	\$ 282.218
TIO	4,5%

Para el periodo del 2020, la TIO fue del 4.5% como resultado de la división de la utilidad neta y el patrimonio. Este indicador es la tasa mínima que se está dispuesto a aceptar, y con ella se calcula el indicador Tasa Interna de Retorno – TIR la cual permite medir y determinar la viabilidad del proyecto desde la perspectiva financiera.

Tabla 44 *Indicadores de Evaluación*

TIR	30%
TIO	4,5%
VPN	-\$61.842.142

El TIR está entre los márgenes correctos de este indicador, lo que constituye una oportunidad de inversión, pero con miras hacia el futuro lejano ya que en el futuro cercano empieza a dar utilidades a partir del año 3. Desde la perspectiva del VPN, el proyecto con la formulación financiera que tiene no se debe desarrollar ya que produce pérdidas, las cifras no son favorables.

Este es un proyecto bastante ambicioso y está diseñado para generar grandes sumas de ingresos, teniendo en cuenta el planteamiento realizado, el proyecto requiere de un aumento de las categorías de productos a comercializar para que los ingresos aumenten y puedan contrarrestar la carga de los gastos y todas las obligaciones adquiridas. Si se realizan esos pequeños ajustes, significará la llegada al punto de equilibrio de una manera más rápida y unos estados financieros favorables porque el saldo del flujo de caja será positivo, ya que se están generando mayores ingresos con la utilización de los mismos recursos.

En el Anexo al documento se encuentran los cálculos y las tablas que se utilizaron para la formulación y evaluación financiera del proyecto.

Conclusiones

El estudio de factibilidad permitió a través de sus componentes construir un modelo de negocio que cumple con las especificaciones del mercado y, sobre todo, transformar una idea bajo un análisis riguroso del entorno el cual, para prever dificultades o posibles errores en la marca. Desde la perspectiva de análisis del entorno, el proyecto tiene cabida en el mercado ya que está pensado para efectuarse en el entorno actual con sus características particulares; además que ataca una necesidad fundamental de las personas y a través de un servicio completamente nuevo, promueve el comercio electrónico bajo unos estándares de calidad y de servicio diferentes. Por medio del análisis del macroentorno, se evidencio la afectación de mercados extranjeros en el modelo, así como decisiones en cuanto a la política que pueden tener su incidencia sobre el proyecto.

Los distintos análisis del sector permitieron tener en cuenta que un modelo de negocio se ve afectado por múltiples variables externas y al mismo tiempo, interviene y afecta otras tantas, esto para realizar un análisis del mercado en el que se evidenció un segmento de personas, una localización puntual (Bogotá) y sobre todo, una necesidad para trabajar en su solución; Las diferentes encuestas realizadas concluyeron en que existe un espacio en el mercado para otra empresa, la cual esté preparada para competir con un valor agregado, en esta ocasión, un servicio innovador.

Desde lo interno, el desarrollo del análisis de procesos, plan de requerimiento de mercancías, plan de compras, análisis de costos y el análisis de infraestructura, constituyeron una oportunidad para corregir aspectos y evitar gastos innecesarios, además, detallar y documentar la

operación desde los diferentes ángulos, siempre buscando identificar las actividades que no agregaban valor para considerarlas como desperdicio y eliminarlas según las metodologías lean. La identificación de proveedores constituyó una herramienta importante en la operación, ya que a partir de allí se desprenden variables como el costo, el precio y la utilidad; si se identifican los mejores proveedores del mercado, se puede ofrecer productos caracterizados por los buenos precios y también como contribuir al crecimiento de la marca, al mejoramiento del servicio y al aumento de la visibilidad en el mercado.

Para un modelo es indispensable el pensamiento estratégico y para este no fue la excepción. A nivel general, el plan estratégico permitió identificar factores que afectan o pueden perturbar en un futuro el modelo de negocio y a través de estrategias, formular posibles soluciones para crear diferentes planes de acción ante cualquier circunstancia externa o para mejorar el manejo interno de los recursos. Las diferentes etapas del plan facilitaron el entender la naturaleza de la idea y los diferentes frentes que pueden existir al momento de contrastar el modelo de negocio con la realidad existente y sobre todo con el mercado actual.

Las estrategias de mercadeo y las estrategias como consecuencia de la Matriz DOFA cruzada, son la munición para solucionar ante cualquier situación externa del mercado o interna de la empresa; se sabe que se debe preparar un plan de acción porque de este modo cualquier idea de negocio se mantiene con vida, ya que, si no hay previsiones, se debe improvisar y eso le cuesta mucho dinero a cualquier compañía, incluso la vida y está dentro del mercado. El correcto planteamiento de estrategias constituye una solución ante cualquier situación interna o externa y ayuda a fortalecer el modelo de negocio.

YGÓ como modelo de negocio tiene oportunidad en el mercado, sobre todo a futuro, ya que las tendencias y los diferentes estudios de prospectiva ubican en buenos lugares a las empresas relacionadas con el comercio de productos de primera necesidad y, sobre todo, las que se involucren con el comercio electrónico (Portafolio R. , 2017) . Desde la perspectiva económica de formulación y evaluación financiera, teniendo en cuenta los gastos y costos estimados y calculados previamente, no es factible la puesta en marcha del proyecto ya que constituye pérdidas a corto plazo. Teniendo en cuenta la infraestructura, la investigación del mercado realizada y que la idea del servicio diferencial es una oportunidad para ingresar al mercado, el proyecto se puede realizar siempre y cuando: desde el plan de requerimientos se involucren diferentes categorías de productos y exista un portafolio amplio el cual se transforme en aumento de ingresos; se ejecuten los planes de acciones enfocados en estrategias de aumento de visibilidad con el objetivo de atraer nuevos clientes y todas las acciones en pro de aumentar los ingresos y disminuir los egresos del flujo de caja, así como generar utilidades en los primeros años, ya que el modelo empezaría a dar utilidades después del 3 año.

Sin duda un modelo de capital de riesgo similar a los nuevos modelos de este tiempo que “no optimizan por utilidad en el corto plazo, es decir, las compañías soportan pérdidas que hacen parte del ciclo inicial de una Start Up con vistas a un crecimiento acelerado, que permita llegar a escala para generar rentabilidad a futuro...” (Rappi, 2019).

Referencias

- Acinpro, S. . (2021). Obtenido de Simulador de Tarifas: <https://www.osa.org.co/simulador-de-tarifas>
- ADATEC. (2021). Obtenido de https://adatec.co/r-sales/?gclid=Cj0KCQjwvr6EBhDOARIsAPpqUPGsL5AH3RF0ZsQoZ9CawAEs2yOXpTeaKfQKYGkiH5zg03Mb3alledMaAtrjEALw_wcB
- Alkosto. (2020). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-567705302-estibas-plastica-er-100s-4e-v1-tc-_JM?matt_tool=90507667&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=11537579407&matt_ad_group_id=109266425741&matt_match_type=&matt_network=g&matt_device=c&matt_creativ
- Alkosto. (2021). Obtenido de https://www.alkosto.com/ipad-10-2-8va-generacion-32-gb-wi-fi-gris-espacial?fuelle=google&medio=cpc&campaign=AK_COL_SMARTGSHP_PEF_CPC_INTER_EST_CEL_Apple-General-Feb20_EXP_FEB&keyword=&gclid=Cj0KCQjwvr6EBhDOARIsAPpqUPH0ma0COAggFqxMND-o1DJWVbfeJijh81MZi27-u
- Analitik, V. (2020). *Valora Analitik*. Obtenido de Alpina incrementó ventas un 12,6% en primer trimestre de 2020: <https://www.valoraanalitik.com/2020/05/16/alpina-increment-ventas-un-12-6-en-primer-trimestre-de-2020/>

AS. (05 de 01 de 2021). Obtenido de Aumento salario mínimo en Colombia: en cuánto queda para 2021:

https://colombia.as.com/colombia/2021/01/05/actualidad/1609876969_200603.html#:~:text=%C2%BFEn%20cu%C3%A1nto%20qued%C3%B3%20el%20salario,de%20transporte%20aument%C3%B3%203.600%20pesos.

Bavaria. (2019). Obtenido de <https://www.bavaria.co/ejercicios-antiores>

Bernal , C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson.

Bogotá, A. M. (10 de 2020). *Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte*. Obtenido de

<https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/localidades/chapinero#:~:text=Chapinero%20tiene%20una%20extensi%C3%B3n%20total,m%C3%A1s%20de%20500%20000%20personas.>

Bogotá, B. (2021). Obtenido de UAE CUERPO OFICIAL BOMBEROS DE BOGOTÁ:

<https://www.bomberosbogota.gov.co/transparencia/tramites-servicios/concepto-t%C3%A9cnico-visitas-inspecci%C3%B3n>

Bogotá, I. (10 de 2019). Obtenido de Cómo Crear una Empresa En Colombia:

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/4.1.pdf

Canu, M. (2017). *Economía Circular y Sostenibilidad: Nuevos Enfoques Para La Creación De Valor*.

CCB. (2017). *Centro de Información Empresarial*. Obtenido de

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/3213>

CCB. (12 de 2019). Obtenido de Aumentó 14 % el número de empresas creadas en Bogotá y la

Región: [https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Diciembre-](https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Diciembre-2019/Aumento-14-el-numero-de-empresas-creadas-en-Bogota-y-la-Region)

[2019/Aumento-14-el-numero-de-empresas-creadas-en-Bogota-y-la-Region](https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Diciembre-2019/Aumento-14-el-numero-de-empresas-creadas-en-Bogota-y-la-Region)

CCB. (03 de 2019). Obtenido de Constitución de una sociedad por acciones simplificadas (SAS):

[https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Guias-](https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Guias-informativas-del-Registro-Mercantil/Guia-num.-1.-Constitucion-de-una-sociedad-por-acciones-simplificada-SAS)

[informativas-del-Registro-Mercantil/Guia-num.-1.-Constitucion-de-una-sociedad-por-](https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Guias-informativas-del-Registro-Mercantil/Guia-num.-1.-Constitucion-de-una-sociedad-por-acciones-simplificada-SAS)

[acciones-simplificada-SAS](https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Guias-informativas-del-Registro-Mercantil/Guia-num.-1.-Constitucion-de-una-sociedad-por-acciones-simplificada-SAS)

CCB. (03 de 2019). Obtenido de Descripción actividades económicas (Código CIIU):

<https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

CCB. (2021). *Tarifas del registro mercantil 2021*. Bogotá .

Chevrolet. (2021). *Autos en Venta* . Obtenido de [https://www.chevrolet.com.co/vanes/n300-van-](https://www.chevrolet.com.co/vanes/n300-van-de-carga)

[de-carga](https://www.chevrolet.com.co/vanes/n300-van-de-carga)

CONPES. (06 de 2009). Obtenido de LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PARA EL

DESARROLLO E IMPULSO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN COLOMBIA :

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3620.pdf>

CONPES. (2009). *Documento Conpes*. Obtenido de LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PARA

EL DESARROLLO E IMPULSO:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3620.pdf>

CRCOM. (1 de 2015). *CRCOM, Comisión de Regulación de Comunicaciones*. Obtenido de El Comercio Electrónico en Colombia:

https://www.crcom.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf

DANE. (12 de 2018). *Informe sobre inflación*. Obtenido de La nueva canasta familiar y sus implicaciones:

https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9643/recuadro2_informe_sobre_inflacion_diciembre_2018.pdf?sequence=12&isAllowed=y

DANE. (01 de 04 de 2019). *Canasta básica familiar (CBF) y pauperismo en Colombia*.

Obtenido de [https://www.desdeabajo.info/colombia/item/36486-canasta-basica-familiar-cbf-y-pauperismo-en-colombia-1998-2019.html#:~:text=2019%2008%3A17-,Canasta%20b%C3%A1sica%20familiar%20\(CBF\)%20y,pauperismo%20en%20Colombia%2C%201998%2D2019&text=En%202019%2C%20la%20n](https://www.desdeabajo.info/colombia/item/36486-canasta-basica-familiar-cbf-y-pauperismo-en-colombia-1998-2019.html#:~:text=2019%2008%3A17-,Canasta%20b%C3%A1sica%20familiar%20(CBF)%20y,pauperismo%20en%20Colombia%2C%201998%2D2019&text=En%202019%2C%20la%20n)

DANE. (31 de 08 de 2020). *IPC*. Obtenido de Índice de Precios al Consumidor:

[https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica#:~:text=El%20comportamiento%20mensual%20del%20IPC,Salud%20\(0%2C70%25\).](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica#:~:text=El%20comportamiento%20mensual%20del%20IPC,Salud%20(0%2C70%25).)

DANE. (31 de 07 de 2020). *Mercado Laboral*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DANE. (30 de 04 de 2021). *Mercado Laboral*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Escamilla, O. (04 de 06 de 2018). *¿Cuáles son los canales de marketing más importantes para el*

e-commerce? Obtenido de <https://www.merca20.com/cuales-son-los-canales-de-marketing-mas-importantes-para-el-e-commerce/>

Éxito, A. (2020). *Estados financieros separados*. Obtenido de Al 31 de diciembre de 2020 y al

31 de diciembre de 2019: <https://www.grupoexito.com.co/es/estados-financieros-separados-2020.pdf>

Fernández , E., Martínez , J., Moreno , J., & Collado , L. (2015). *Nutrición Hospitalaria*.

Obtenido de Documento de Consenso: importancia nutricional y metabólica de la leche:

<http://scielo.isciii.es/pdf/nh/v31n1/09revision09.pdf>

FocusEconomics. (16 de 06 de 2021). Obtenido de FocusEconomics de junio: se espera mayor

inflación y PIB para Colombia en 2021:

[https://www.valoraanalitik.com/2021/06/16/focuseconomics-junio-mayor-inflacion-y-pib-para-](https://www.valoraanalitik.com/2021/06/16/focuseconomics-junio-mayor-inflacion-y-pib-para-colombia/#:~:text=La%20encuesta%20de%20junio%20deja,de%20un%202%2C5%20%25.&text=Respecto%20a%20la%20tasa%20de,la%20encuesta%20de%20mayo%3A%20%243.554.)

[colombia/#:~:text=La%20encuesta%20de%20junio%20deja,de%20un%202%2C5%20%25.&text=Respecto%20a%20la%20tasa%20de,la%20encuesta%20de%20mayo%3A%20%243.554.](https://www.valoraanalitik.com/2021/06/16/focuseconomics-junio-mayor-inflacion-y-pib-para-colombia/#:~:text=La%20encuesta%20de%20junio%20deja,de%20un%202%2C5%20%25.&text=Respecto%20a%20la%20tasa%20de,la%20encuesta%20de%20mayo%3A%20%243.554.)

Fresh Commerce. (julio de 2014). Obtenido de Historia del E-commerce:

<https://www.freshcommerce.es/blog/historia-del-ecommerce/>

Gomez, D. G. (10 de 2016). *Gestión de Stocks*. Obtenido de

<https://www.gestiondeoperaciones.net/inventarios/punto-de-reposicion-e-inventario-de-seguridad-con-demanda-yo-lead-time-variable/>

Grande, E., & Ruiz , S. (2006). *Comportamientos Reales del Consumidor 29 casos reales*.

guajira, C. d. (2019). *Modelo documento privado de constitución de SAS*.

Herhold, K. (18 de 09 de 2020). *Qué quieren los consumidores en las aplicaciones de comercio*

electrónico: encuesta de 2017. Obtenido de <https://clutch.co/app-developers/resources/e-commerce-app-survey-2017>

Libre, M. (2020). Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-564376295-escritorio-](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-564376295-escritorio-biblioteca-maderkit-color-duna-m01588-)

[biblioteca-maderkit-color-duna-m01588-](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-564376295-escritorio-biblioteca-maderkit-color-duna-m01588-)

[_JM?matt_tool=88200327&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=115](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-564376295-escritorio-biblioteca-maderkit-color-duna-m01588-)

[84009880&matt_ad_group_id=115856425187&matt_match_type=&matt_network=g&m](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-564376295-escritorio-biblioteca-maderkit-color-duna-m01588-)

[att_device](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-564376295-escritorio-biblioteca-maderkit-color-duna-m01588-)

Libre, M. (2020). Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-491407418-sistema-](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-491407418-sistema-de-seguridad-de-16-canales-1080p-con-16-camaras-de-)

[de-seguridad-de-16-canales-1080p-con-16-camaras-de-](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-491407418-sistema-de-seguridad-de-16-canales-1080p-con-16-camaras-de-)

[_JM?matt_tool=88200327&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=115](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-491407418-sistema-de-seguridad-de-16-canales-1080p-con-16-camaras-de-)

[84009880&matt_ad_group_id=115856425187&matt_match_type=&matt_network=g&m](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-491407418-sistema-de-seguridad-de-16-canales-1080p-con-16-camaras-de-)

Libre, M. (2020). Obtenido de Impresora Multifuncional Epson L3150 Wifi Direct:

https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-452966109-impresora-multifuncional-epson-l3150-wifi-direct-_JM?searchVariation=83249250547#searchVariation=83249250547&position=7&search_layout=stack&type=item&tracking_id=f71e37b0-8c2a-44f6-8415-64749b508509

Libreros, E., Del poyo, R. G., & Somalo, I. (2010). *El libro del comercio electrónico*. Esic.

MinCitKids. (2020). Obtenido de Fomipyme : <https://www.mincit.gov.co/kids/haciendo-tesoros-desarrollo-empresarial/convocatorias-fomipyme>

Minhacienda. (2020). *Marco Fiscal del Mediano plazo*. Bogotá.

MINTIC, C. Y. (01 de 06 de 2019). *MINTIC*. Obtenido de Medición de indicadores -Tendencia de la oferta de bienes y Servicios en línea-:

https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-102717_recurso_1.pdf

NEWS, B. (21 de 11 de 2017). *T13*. Obtenido de

<https://www.t13.cl/noticia/tendencias/bbc/tiendas-moviles-sin-cajeros-ni-dependientes-asi-compraremos-en-los-supermercados-del-futuro>

Portafolio. (09 de 08 de 2018). Obtenido de Así cambió el gasto de los colombianos en diez

años: <https://www.portafolio.co/economia/asi-cambio-el-gasto-de-los-colombianos-en-diez-anos-519927>

Portafolio. (29 de 05 de 2018). *Portafolio*. Obtenido de Los indicadores de inversión en investigación y desarrollo: <https://www.portafolio.co/economia/los-indicadores-de-inversion-en-investigacion-desarrollo-su-medicion-y-resultados-517555>

Portafolio. (22 de 10 de 2019). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/en-el-pais-se-vende-6-2-billones-en-licores-al-ano-534847>

Portafolio. (29 de 04 de 2020). *Por coronavirus, países imponen barreras al comercio mundial*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/internacional/por-coronavirus-paises-imponen-barreras-al-comercio-mundial-540351>

Portafolio. (4 de 2020). *Portafolio*. Obtenido de https://www.portafolio.co/uploads/2020/03/26/PORTAFOLIO_EDICION_44_2020.pdf

Portafolio, R. (15 de 06 de 2017). Obtenido de Domicilios con ‘apps’ seguirían duplicando sus ingresos cada año: <https://www.portafolio.co/negocios/domicilios-con-apps-seguirian-duplicando-sus-ingresos-cada-ano-506888>

Rappi. (15 de 07 de 2019). Obtenido de Un viaje al interior de la contabilidad de Rappi: así son las cuentas de la startup: <https://www.larepublica.co/empresas/un-viaje-al-interior-de-la-contabilidad-de-rappi-asi-son-las-cuentas-de-la-startup-colombiana-que-se-convirtio-en-unicornio-2884246>

Red, G. (2017). *Go Red*. Obtenido de <https://www.goredforwomen.org/es/healthy-living/healthy-eating/eat-smart/nutrition-basics/suggested-servings-from-each-food-group>

República, L. (15 de 07 de 2019). Obtenido de Un viaje al interior de la contabilidad de Rappi: así son las cuentas de la startup: <https://www.larepublica.co/empresas/un-viaje-al-interior-de-la-contabilidad-de-rappi-asi-son-las-cuentas-de-la-startup-colombiana-que-se-convirtio-en-unicornio-2884246>

Ronceros, D. (2021). *Estudio de factibilidad de un nuevo proceso comercial para adquirir productos de primera necesidad, a través de la sinergia del comercio electrónico y la logística de distribución enfocada en el concepto de última milla*. . Bogotá.

Schneekloth, D. T. (02 de 05 de 2018). *Mayo Clinic*. Obtenido de <https://newsnetwork.mayoclinic.org/discussion/preguntas-y-respuestas-es-beber-alcohol-a-diario-un-problema-de-alcoholismo/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20Instituto%20Nacional%20para,y%2014%20en%20una%20semana>.

Semana. (18 de 12 de 2020). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/solidaridad-que-crecio-como-arroz/202000/>

Semana. (26 de 02 de 2021). *Ganancias del Grupo Nutresa Crecieron un 5.2 % llegando a los 575.441 millones en el 2020*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/inversionistas/articulo/ganancias-del-grupo-nutresa-crecieron-en-52-en-2020-hasta-los-575441-millones/202143/>

Serfinanza. (2020). Obtenido de Lineas de Redescuento : <https://bancoserfinanza.com/empresas/lineas-de-redescuento/>

Taiwan, N. (14 de 04 de 2020). *Noticias de taiwan* . Obtenido de

<https://noticias.nat.gov.tw/news.php?unit=92,95,98,101&post=175347>

Tiempo, E. (22 de 05 de 2019). *¿Cómo van las platafromas domiciliarias?* . Obtenido de

<https://www.eltiempo.com/contenido-comercial/como-van-las-plataformas-domiciliarias-362592>

Tiempo, E. (19 de 05 de 2020). Obtenido de Ante crisis, cuatro empresas ya usaron proceso

expres de insolvencia: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cuantas-empresas-han-solicitado-liquidacion-durante-la-pandemia-497114>

YeePLY. (24 de 01 de 2020). *Cuánto cuesta crear una app en función del tipo de aplicación.*

Obtenido de <https://www.yeeply.com/blog/cuanto-cuesta-crear-una-app/>

YeePLY. (2021). Obtenido de <https://www.yeeply.com/blog/que-es-yeeply/>