



**Agencia BTL para el fortalecimiento y sostenibilidad de los tenderos de Bogotá,
Medellín y Barranquilla. Plan de Negocios**

Diego Andrés Camelo Páez
Jorge Hugo Pérez Gaona
Víctor Hugo Velásquez Murillo

Universidad EAN
Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales
Maestría en Administración de Empresas (MBA)
Bogotá, Colombia

2021

**Agencia BTL para el fortalecimiento y sostenibilidad de los tenderos de Bogotá,
Medellín y Barranquilla. Plan de Negocios**

**Diego Andrés Camelo Páez
Jorge Hugo Pérez Gaona
Víctor Hugo Velásquez Murillo**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director:

Jairo Alonso Orozco Triana

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 30 septiembre 2021

Dedicatoria Diego Andrés Camelo

Le dedico este nuevo logro a mi familia la cual me apoyó durante este camino para poder lograr cerrar este ciclo en este momento tan difícil para todos.

Dedicatoria Jorge Hugo Pérez

Le dedico este trabajo de grado a mi esposa Leidy Rodríguez, quien siempre me ha apoyado y se ha sacrificado para que le pueda dedicar tiempo al estudio, a mis hijas Briana y Luciana, quienes con su amor y ternura me inspiran y son un motor que me hace dar pasos grandes en la vida. A mis padres por su ejemplo y valores para ser una persona de bien y poder llegar a estas instancias.

Dedicatoria Víctor Hugo Velásquez

Le dedico este logro a mi esposa Leidy Johanna España, por su apoyo y amor para conseguir esta meta, a mis hijos Juan y Gabriel por ser mi fuente de inspiración y a mis padres por su esfuerzo en sacarme adelante.

Agradecimientos de Diego Andrés Camelo

A Mi esposa María Camila, que es la persona que me ha apoyado durante todo el proceso de esta maestría.

Agradecimientos de Jorge Hugo Pérez

Agradezco infinitamente a mis dos compañeros Víctor y Diego que aceptaron el reto de hacer parte de este proyecto y plan de negocios desde sus inicios y con su profesionalismo, aportes y entrega logramos llegar a este punto, pasando por un agradable trabajo en equipo durante este tiempo.

Agradezco al profesor Jairo Orozco por todo su apoyo y guía en este proceso desde antes de arrancar el trabajo de grado hasta el último día de la entrega, por su paciencia y profesionalismo.

Agradecimientos de Víctor Hugo Velásquez

Agradezco a Dios y a mi familia por su apoyo y motivación constante, por no permitir que desfalleciera en el intento.

Agradezco a mis compañeros Diego y Jorge por su esfuerzo en este noble emprendimiento.

Agradezco al director Jairo Orozco y los profesores de la Universidad EAN, quienes me han formado durante los últimos dos años.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
1. INTRODUCCIÓN.....	13
2. NATURALEZA DEL PROYECTO	15
2.1. Origen o fuente de la idea del negocio.....	15
2.2. Descripción de la idea del negocio	16
2.3. Justificación y antecedentes	24
2.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo	24
2.5. Estado actual del negocio.....	25
2.6. Descripción de productos o servicios.....	29
2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.	30
2.8. Potencial del mercado en cifras	31
2.9. Ventajas competitivas del producto y/o servicio.	33
2.10. Resumen de las inversiones requeridas.....	34
2.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad	35
2.12. Equipo de trabajo	35
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	36
3.1. Caracterización del sector	36
3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio (5 Fuerzas de Porter)	37
3.3. Análisis de oportunidades y amenazas (Matriz PEEST)	40
3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector	45
4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	49
4.1. Análisis y estudio de mercado	49
4.2. Resultados	56
5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	69
5.1. Objetivos mercadológicos.....	69
5.2. Estrategia de mercadeo	69
5.3. Estrategias de producto y servicio	71
5.4. Estrategias de distribución	72

5.5.	Estrategias de precio.....	73
5.6.	Estrategias de comunicación y promoción.....	73
5.7.	Estrategia de fuerza de ventas	75
5.8.	Presupuesto de mercadeo	76
6.	ASPECTOS TÉCNICOS.....	77
6.1.	Objetivos producción	77
6.2.	Ficha técnica del producto o servicio	78
6.3.	Descripción del proceso	79
6.4.	Necesidades y requerimientos	80
6.5.	Características de la tecnología	80
6.6.	Materias primas y suministros.....	81
6.7.	Plan de producción	82
6.8.	Escalabilidad de operaciones.....	82
6.9.	Capacidad de producción	82
6.10.	Política de aseguramiento de la calidad sobre el producto o servicio	83
6.11.	Procesos de investigación y desarrollo.....	84
6.12.	Plan de compras.....	84
6.13.	Costos de producción	85
6.14.	Infraestructura	85
6.15.	Mano de obra requerida.....	86
7.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	87
7.1.	Análisis estratégico.....	87
7.2.	Misión.....	88
7.3.	Visión	88
7.4.	Análisis DOFA	89
7.5.	Estructura organizacional	90
7.6.	Perfiles y funciones	90
7.7.	Organigrama.....	93
7.8.	Esquema de contratación y remuneración.....	94
7.9.	Factores clave de la gestión del talento humano	95
7.10.	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano	98
7.11.	Esquema de gobierno corporativo	99
7.12.	Aspectos legales	101

7.13.	Estructura jurídica y tipo de sociedad	101
7.14.	Regímenes especiales.....	102
8.	ASPECTOS FINANCIEROS	102
8.1.	Objetivos financieros	103
8.2.	Política de manejo contable y financiero	103
8.3.	Presupuestos económicos (simulación)	103
8.4.	Presupuesto de inversión.....	106
8.5.	Estados financieros (escenario probable).....	107
8.6.	Flujo de caja libre.....	108
8.7.	Estado de resultados.....	108
8.8.	Balance general	109
8.9.	Indicadores financieros	109
8.10.	Fuentes de financiación.....	110
8.11.	Evaluación financiera.....	111
9.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	112
9.1.	Dimensión social.....	112
9.2.	Dimensión ambiental	112
9.3.	Dimensión económica.....	113
9.4.	Dimensión de gobernanza.....	114
10.	CONCLUSIONES.....	115
11.	REFERENCIAS.....	117
ANEXOS.....		121
ANEXO A.	MATRIZ PEEST	121
ANEXO B.	5 FUERZAS DE PORTER.....	125
ANEXO C.	PROTOCOLO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS Y CLIENTES POTENCIALES MEDIANTE LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP	129
ANEXO D.	BITÁCORAS DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTAS: LEAN START UP.....	134

Lista de ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Modelo de negocio Solution Store	17
Ilustración 2. Fortalecimiento de las tiendas en pandemia.....	18
Ilustración 3. Panorama de las tiendas de barrio en Colombia	19
Ilustración 4. Marcas más vendidas en Colombia.....	20
Ilustración 5. Socio estratégico: Nielsen	21
Ilustración 6. Socio estratégico: Meiko	22
Ilustración 7. Socio estratégico Logística 911	22
Ilustración 8 Lienzo de desarrollo sostenible inicial	26
Ilustración 9. Lienzo de desarrollo sostenible ajustado.....	28
Ilustración 10. Distribución geográfica y social de tiendas de barrio de Colombia.....	31
Ilustración 11. Distribución por cantidad de referencias ofertadas de tiendas en Colombia	32
Ilustración 12. Hábitos de consumo en el canal tradicional	32
Ilustración 13. Inversión total y plan de financiación para Solution Store	34
Ilustración 14. Proyección de ventas en el primer año de Solution Store	35
Ilustración 15. Top 3 Mejores agencias BTL en Colombia	36
Ilustración 16. Impacto del Covid-19 en el comercio electrónico	44
Ilustración 17. Forma de cálculo de tamaño de la muestra	53
Ilustración 18. Nivel de confianza deseado.....	53
Ilustración 19. Cálculo del tamaño de la muestra	53
Ilustración 20. Formato de características de los tenderos en Colombia	57
Ilustración 21. Edad de los tenderos.....	58
Ilustración 22. Estratificación social de los tenderos	58
Ilustración 23. Responsables de las tiendas de barrio	59
Ilustración 24. Oferta de domicilios en los tenderos	60
Ilustración 25. Afectación de las ventas en los tenderos por la COVID 19	61
Ilustración 26. Preocupaciones de los tenderos en la actualidad.....	61
Ilustración 27. Mejoras identificadas por los tenderos para mejorar su competitividad.....	62
Ilustración 28. Disposición de gatos de los tenderos para mejorar competitividad	63
Ilustración 29. Instituciones identificadas por tenderos como ayuda a su negocio.....	64
Ilustración 30. Enfoque de recursos para ser más competitivo.	64
Ilustración 31. Presupuesto de mercadeo Solution Store	76
Ilustración 32. Diagrama de proceso Solution Store.....	79
Ilustración 33. Política de calidad Solution Store	83
Ilustración 34. Pilares de la disciplina de capital en Solution Store	84
Ilustración 35. Costos de producción primer año de operación Solutuion Store	85
Ilustración 36. Distribución de la oficina Solution Store	85
Ilustración 37. Mano de obra requerida Solution Store	86

Ilustración 38. Estructura organizacional Solution Store	90
Ilustración 39. Organigrama Solution Store	93
Ilustración 40. Modelo de gestión organizacional Solution Store	95
Ilustración 41. Modelo de compensación e incentivos en Solution Store	98
Ilustración 42. Esquema de gobierno corporativo Solution Store	100
Ilustración 43. Presupuesto de inversión simulado para el primer año de trabajo.....	103
Ilustración 44. Estados Financieros (escenario probable).....	107
Ilustración 45. Flujo de caja operativo y libre de Solution Store.....	108
Ilustración 46. Estado de resultados Solution Store.....	108
Ilustración 47. Balance general Solution Store.....	109
Ilustración 48. Indicadores Financieros Solution Store	110
Ilustración 49. Simulación crédito financiero	110
Ilustración 50. Evaluación financiera y punto de equilibrio	111

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Comparación de la competencia con Solution Store	65
Tabla 2. Ficha técnica: servicio de asesorías y consultorías	78
Tabla 3. Ficha técnica: servicio de capacitación al tendero.....	78
Tabla 4. Ficha técnica: servicio de insumos y herramientas de consulta.....	79
Tabla 5. Inversión en infraestructura Solution Store	82
Tabla 6. Tabla matriz DOFA	89
Tabla 7. Planteamiento del modelo de Gestión por competencias	97
Tabla 8. Competencias Organizacionales Solution Store	97
Tabla 9. Presupuesto detallado de gastos administrativos primer año de trabajo Solution Store	104
Tabla 10. Presupuesto detallado de gastos de personal primer año de trabajo Solution Store	104
Tabla 11. Presupuesto detallado de marketing Mix primer año de trabajo Solution Store	105
Tabla 12. Presupuesto detallado de inversión primer año de trabajo Solution Store	106

Resumen

Este documento tiene como objetivo presentar un plan de negocio estructurado para una agencia BTL (en inglés Below the Line), en Colombia.

La empresa propuesta tiene el nombre de Solution Store, su misión es ofrecer servicios que buscan el fortalecimiento de las tiendas de barrio, que pertenecen al canal tradicional minorista de productos de consumo masivo.

Para elaborar el plan de negocio se aplicó una metodología sistemática y organizada, de tipo diagnóstico y analítico. Se realizaron actividades de consulta con empresas y gremios referentes en el sector y se desarrolló trabajo de campo directo con los actores involucrados, con el fin de mejorar la idea de negocio inicial.

La propuesta de Solution Store es factible técnicamente y viable financieramente, con alto impacto económico y social, sobre las microempresas correspondientes a las tiendas de barrio en las ciudades seleccionadas y con un posible crecimiento en ventas de los fabricantes y distribuidores que quieran aumentar su participación en el canal tradicional.

Palabras clave: BTL, retail, plan de negocio, tiendas.

Abstract

This document aims to present a structured business plan for a BTL (Below the Line) agency in Colombia.

Solution Store is the name of the proposed company, its mission is to offer services that seek to strengthen small stores, which belong to the traditional retail channel of mass consumer products.

To prepare the business plan, a systematic and organized methodology, diagnostic and analytical, was applied. Consultation activities were carried out with leading companies and guilds in the sector and direct field work was carried out with the stakeholders involved, to improve the initial business idea.

The Solution Store proposal is technically feasible and financially viable, with high economic and social impact, on the micro-enterprises corresponding to the small stores in the selected cities and with a possible growth in sales of manufacturers and distributors that want to increase their participation in the traditional channel.

Key Words: BTL, retail, business plan, stores

1. Introducción

Las tiendas de barrio y minimercados representan el canal tradicional de ventas de productos de consumo masivo en Colombia los cuales tienen una participación del 45% de la canasta de los colombianos. Entre los años 2018 y 2019 se cerraron cerca de 22,000 tiendas de barrio, lo cual representa el 10% del total de las tiendas del país (Fenal, 2020). La principal causa del declive es la entrada al mercado nacional de nuevos competidores, denominados “Los Discounter”, quienes introducen productos de bajo costo en el mercado, generando pérdida de consumidores del canal tradicional.

Dado el anterior problema, se hace preciso generar un proceso de recuperación de las tiendas de barrio, aplicando métodos de administración estratégica, con el fin de fortalecer su competitividad y sostenibilidad, por lo cual Fenal y Nielsen con sus estudios identificaron que el 63% de los tenderos son mujeres y cerca 40% son cabeza de familia, representando el único sustento económico para sus hogares, haciendo de la propuesta un emprendimiento social, , por otro lado este estudio evidenció que las ventas de los Discounter (D1, Ara y Justo & Bueno) son 6,5% del retail. Estos establecimientos empiezan a ganar terreno dentro del consumo de los hogares que “gastan en promedio \$486.400 por trimestre y que realizan compras todos los días con un desembolso promedio por ocasión de \$7.100”.

Otro competidor que han tenido que enfrentar los establecimientos tradicionales es la venta por catálogo, que usualmente no es monitoreada. La venta por catálogo (e-commerce) ya ha pasado de la línea de belleza y salud a consumo masivo, esto aunado con, el boom de las tecnologías con las aplicaciones para solicitar domicilios y los efectos del aislamiento por la pandemia de Covid 19 (comprar víveres y abarrotes sin salir de casa) aumentan el problema.

Teniendo en cuenta el resultado de los estudios del mercado las empresas fabricantes líderes en Colombia, quienes históricamente han tenido una posición dominante en las tiendas de barrio, están dispuestos a fortalecer este canal tradicional (tiendas) dado que estos tienen más cercanía con sus consumidores, por lo cual están dispuestos a realizar una inversión en mejoramiento de competitividad y fortalecimiento de las tiendas la cual representaría un gran retorno, viéndose beneficiados en su distribución numérica (cantidad de tiendas a las que les venden) y posicionamiento de sus marcas.

El emprendimiento propuesto en el presente documento consiste en crear una agencia BTL (Bellow the line, por sus siglas en inglés), que provea el servicio de asesoría y consultoría a los tenderos para fortalecerlos en las áreas débiles de las mismas y ser el integrador que pone a disposición los aliados que le dan soporte o dárselos directamente.

Para llevar a cabo la idea de negocio es necesario lograr estructurar un plan de negocio, contemplando y analizando las etapas de descripción de problema, entendimiento de la oportunidad de negocio y la validación estratégica, técnica y financiera.

Durante las fases de desarrollo de la idea, es necesario caracterizar el usuario del servicio, a través del mapa de empatía, se desarrolla un árbol de problemas para poder construir el lienzo de la propuesta de valor. Posteriormente se analiza el entorno a través de las herramientas: PEEST, Métodos de escenarios futuros y las cinco fuerzas de Porter. Se describe el modelo de negocio sostenible y se plasma en la herramienta “lienzo modelo de negocio”, a través de un estudio basado en entrevistas a tenderos. Se realizan validaciones técnicas a través de las herramientas: DOFA, PES, de análisis técnico y simulador financiero. Por último, se plantea un modelo sostenible de negocio con la definición de aspectos operacionales, administrativos, presupuestales y financieros.

2. Naturaleza del proyecto

2.1. Origen o fuente de la idea del negocio

Para entender exactamente la idea del negocio, es necesario entender qué es y cómo funciona una tienda de barrio.

¿Qué es una tienda de barrio? Una tienda de barrio se define como un establecimiento atendido por una o más personas detrás de un mostrador en donde el consumidor no tiene al alcance los productos y más del 50% de las ventas son para consumir fuera del establecimiento. Su objetivo principal es comercializar de forma regular productos de consumo masivo. Nielsen 2021.

Según Fenalco (2020), en el territorio colombiano existen aproximadamente 500.000 tiendas de barrio, pero sobre la cifra no hay consenso porque muchas no están legalizadas. La mitad de los tenderos son mujeres, que en su mayoría son madres cabeza de familia y su edad promedio esta por los 42 años. El 57% de ellas atiende a los estratos 1, 2 y 3. Además, el 20% de las tiendas, tienen más de 20 años de antigüedad, de 5 a 10 años el 16%, de 2 a 5 años el 26% y el 38% menos de 2 años.

Las tiendas de barrio crean una experiencia y una cercanía con los vecinos. Los locales terminan convirtiéndose en puntos de encuentro de la comunidad e incluso se transforma en un espacio propicio para la interacción humana. Mucho más allá de ser solo un comercio, en las tiendas de barrio se prestan una serie de “servicios implícitos” como recepción y transmisión de mensajes entre los vecinos, publicación de información de interés general, vigilancia respecto al movimiento de gente extraña o de personas sospechosas.

Además, los clientes encuentran ventajas a su favor como, por ejemplo:

- Queda muy cerca de la casa del consumidor final
- Abren en horarios que funcionan
- Dan línea de crédito rápido (Se fía)

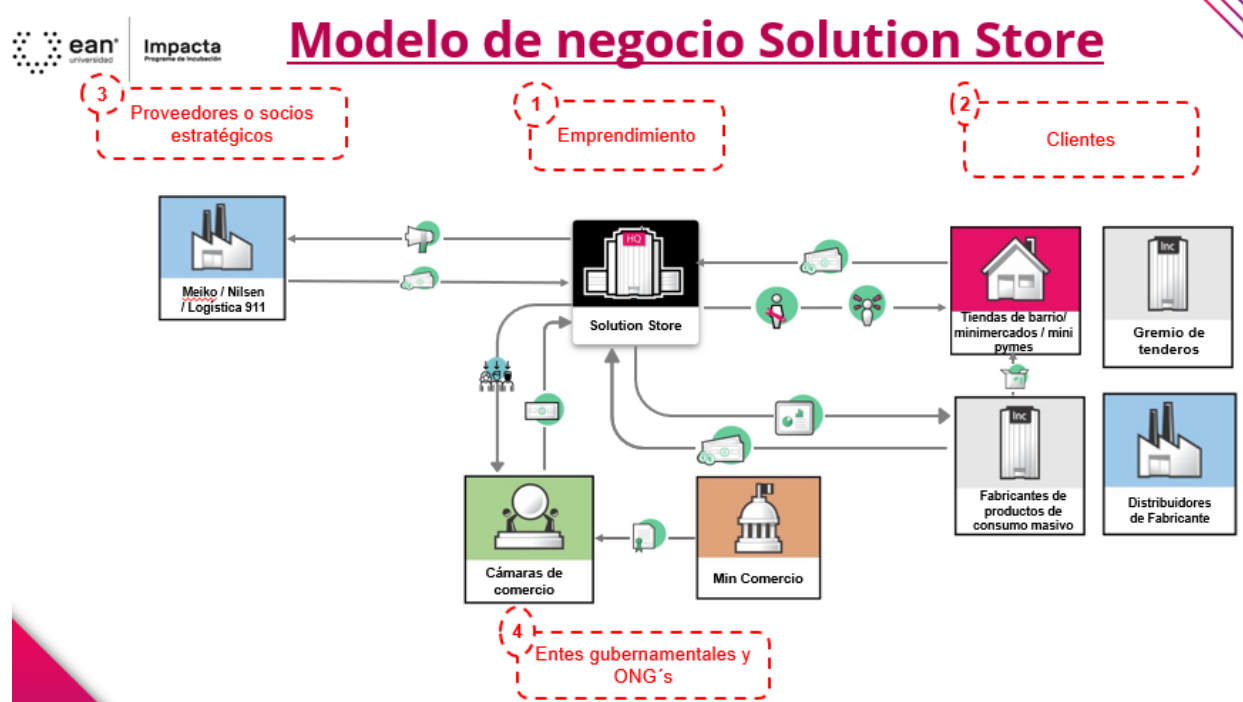
- Venden la cantidad que se necesita
- El consumidor final obtiene precios competitivos
- Es un lugar para encontrarse con vecinos y amigos
- El tendero conoce a sus clientes, convive en el barrio con ellos, es un amigo.

Las empresas fabricantes líderes en Colombia, quienes históricamente han tenido una posición dominante en las tiendas de barrio, están dispuestos a fortalecer este canal tradicional (tiendas) dado que estos tienen más cercanía con sus consumidores y a su vez los fabricantes no están obligados a entregar desmesurados descuentos y ofertas como en las grandes superficies o nuevos jugadores (Discounter). La inversión en mejoramiento de competitividad y fortalecimiento de las tiendas les representaría un gran retorno, viéndose beneficiados en su distribución numérica (cantidad de tiendas a las que les venden) y posicionamiento de sus marcas. Por este motivo se creará una agencia BTL: Solution Store, que les entregue el servicio a los tenderos de asesoría y consultoría para fortalecerlos en las áreas débiles de las mismas y ser el integrador que pone a disposición los aliados que le dan soporte o dárselos directamente.

2.2. Descripción de la idea del negocio

Para la definición del modelo de negocio se usó la metodología Lean Startup. El modelo de negocio definido para Solution Store se presenta en el diagrama siguiente, donde se establecen las relaciones entre el emprendimiento con clientes, proveedores y entes gubernamentales.

Ilustración 1. Modelo de negocio Solution Store



Fuente: Elaboración propia

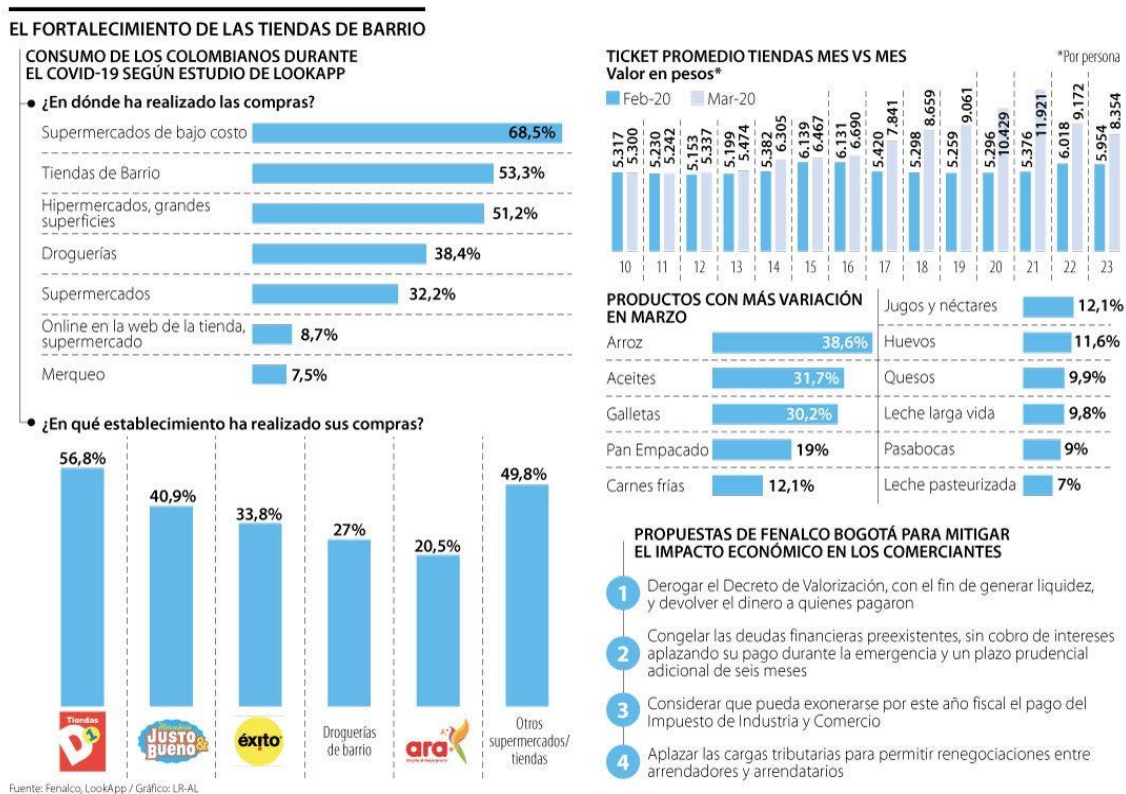
Relación entre el emprendimiento y los clientes. La relación comercial relación entre Solution Store – Tiendas de barrio, minimercados, minipymes y gremios de tendero, está enfocada en la entrega de los siguientes servicios:

- Capacitación en mercadeo y publicidad
- Capacitación en administración estratégica y contabilidad
- Capacitación en almacenamiento y gestión de inventarios
- Capacitación en mejores prácticas de salubridad y sustentabilidad
- Asesoría en mejoramiento de la presentación de productos en mostrador, diseño y optimización de espacios
- Asesoría en análisis de rotación de productos
- Asesoría en asignación de precios a los productos
- Asesoría en formalización del negocio en cámara de comercio y RUT

Como contraprestación de los servicios de capacitación o asesoría, los tenderos y/o gremios pagarán el servicio de forma directa por cada servicio suministrado a Solution Store.

Para identificar los clientes potenciales, se hizo necesario, realizar un análisis completo del sector de ventas al por menor (retail) en Colombia, con el fin de identificar y segmentar el sector. La ilustración 2, muestra las preferencias de consumo de los colombianos, el gasto promedio por persona en cada visita a las tiendas y el tipo de producto más solicitado en sus compras.

Ilustración 2. Fortalecimiento de las tiendas en pandemia



Fuente: Fenalco y LookApp en La República (2020).

De los 719.000 pequeños comercios del país, 278.000 son tiendas de barrio, según registros oficiales de Fenalco (2020), sin embargo, no todas las tiendas están registradas oficialmente, por lo cual es posible llegar a tener cerca de 500.000 tiendas formales e informales en el país.

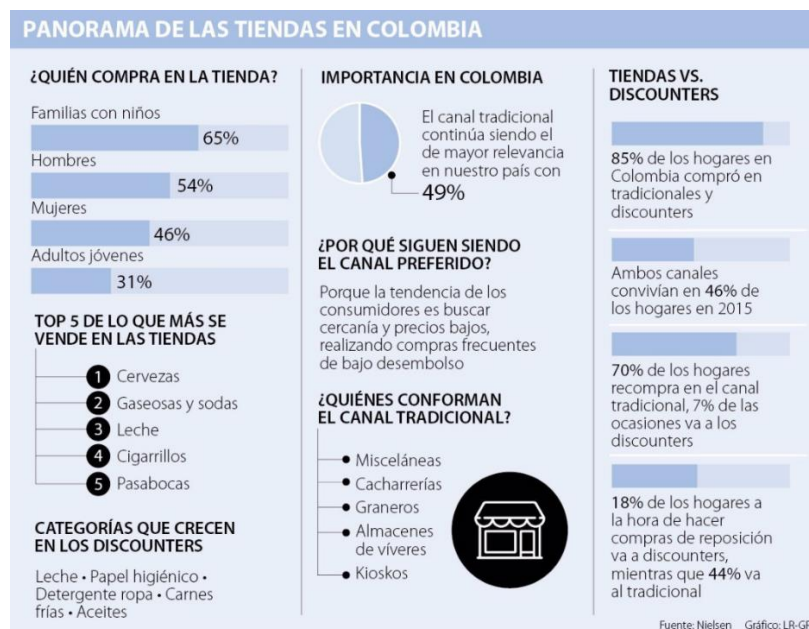
Según las cuentas de Fenalco (2020), de las 278.000 tiendas de barrio, 32% vende hasta \$5 millones mensuales, 36% hasta \$10 millones y el resto más de \$10 millones. La utilidad para 70% de las tiendas, corresponde en promedio a un ingreso de un salario mínimo mensual. Esto se genera con una atención para estos establecimientos comerciales de 150 personas por día.

Para Fenal tiendas (2019), con el auge de los hard discounters, parte del presupuesto de los consumidores ha migrado a estos canales y esto se evidencia en que se redujeron nueve veces las visitas de las personas a las tiendas al año. Ahora, a pesar de la pérdida de participación, estos lugares tradicionales siguen siendo los favoritos.

Desde que comenzó la pandemia, las ventas de las tiendas de barrio han aumentado y cuando se conoció el primer caso de contagio se disparó la demanda por productos de aseo para el hogar. Debido a que las normas de la cuarentena permiten que las personas se puedan abastecer de bienes de primera necesidad, los supermercados y los pequeños comercios han aumentado sus ventas, afirma Fenalco (2020).

La ilustración 3 representa el mercado de los canales tradicionales de tiendas de barrio en Colombia, mostrando que sigue siendo el canal más fuerte de compra para los consumidores en el país.

Ilustración 3. Panorama de las tiendas de barrio en Colombia



Fuente: Nielsen en La República (2020).

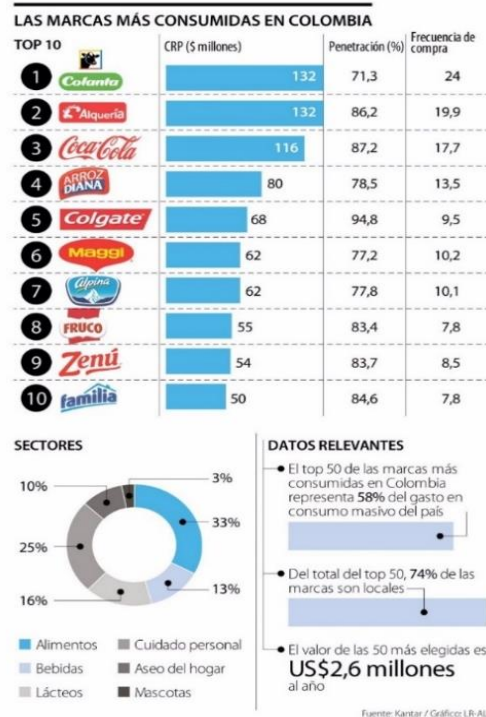
Relación entre Solution Store – Fabricantes y distribuidores. La necesidad de los fabricantes y distribuidores consiste en mejorar continuamente su distribución numérica de ventas, sin embargo, han perdido considerablemente participación en el mercado por el cierre de sus canales tradicionales en Colombia.

La relación comercial con los fabricantes y sus distribuidores está enfocada en la entrega de los siguientes servicios:

- Capacitación y asesoría para tenderos con enfoque al crecimiento en la venta de productos de la marca representada
- Información de puntos de venta potenciales para la venta de productos de la marca representada.

En contraprestación de los servicios ofrecidos los fabricantes pagan una comisión por cada punto de venta adicional y por las capacitaciones dadas a los tenderos.

Ilustración 4. Marcas más vendidas en Colombia



Fuente: Kantar en La república 2020.

Colombia se posiciona como el mercado más atractivo para el desarrollo de retail en la región por su bajo índice de penetración comercial (15 m² /100 hab.), el crecimiento sostenido de su clase media (16,3 % en 2002 vs 30,9 % en 2017), la concentración de su población en centros urbanos, sus avances en conectividad y eficiencia logística y su estabilidad macroeconómica histórica. Las principales marcas de productos de consumo masivo se presentan en la ilustración 4.

Relación de Solution Store con socios estratégicos. Existen actualmente en el mercado tres grandes compañías que manejan a gran escala la logística de los canales de distribución tradicionales de productos de consumo masivo BTL.

Las empresas identificadas como posibles socios estratégicos son: Meiko, Nielsen y Logística 911.

- **Nielsen.** Es una empresa global, con presencia en más de 100 países alrededor del mundo. La ilustración 5, presenta una descripción del socio estratégico mayor participación del mercado mundial.

Ilustración 5. Socio estratégico: Nielsen

Donde quiera que estés buscando hacer negocios, ya sea en otra ciudad o en otro país o continente, entendemos la importancia de conocer lo que los consumidores ven y compran. Esa es nuestra pasión y el centro de nuestro negocio.

Estudiamos y conocemos a los consumidores en más de 100 países para ofrecer la visión más completa sobre las tendencias y hábitos de todo el mundo. Y estamos en constante evolución, no sólo en dónde medimos o qué medimos, sino también en la forma en que nuestra información y conocimiento pueden ayudarte a impulsar un crecimiento rentable.

Si tu negocio es una empresa multinacional, un fabricante local o una sola tienda, sabemos que la innovación es la clave del éxito, tanto en el producto que fabrica, como en la estrategia comercial de sus productos e ideas. Es por eso que seguimos desarrollando mejores soluciones, para ayudarte a satisfacer las necesidades de los consumidores de hoy en día, y no solo eso, también para investigar hacia dónde se dirigen las tendencias.

Pongamos nuestras ideas juntas, queremos aportar nuestra visión y conocimiento a tu negocio para ayudarte en tus planes de crecimiento.



Fuente: Nilsen (2021)

- **Meiko.** Es una trasnacional latinoamericana, con sede en más de 10 países de América latina: La ilustración 6, presenta su participación en el mercado de la región.

Ilustración 6. Socio estratégico: Meiko

QUIÉNES SOMOS

Hacemos visible lo invisible

Somos una compañía basada en tecnología. Nos enfocamos en generar y analizar periódicamente data obtenida en establecimientos del canal tradicional para generar valor a sus actores: fabricantes, tenderos y consumidores. Bimestralmente revelamos oportunidades a nivel punto de venta y revelamos las zonas con más potencial para nuestros clientes. Día a día trabajamos por el crecimiento y desarrollo del canal tradicional. Nuestra misión es identificar oportunidades únicas para potenciar la gestión de los stakeholders que lo impactan.

CONOCE NUESTRAS SOLUCIONES



Fuente: Meiko (2021).

- **Logística 911.** Es una compañía con participación nacional, la cual ya cuenta con 20 años de experiencia en el sector.

Ilustración 7. Socio estratégico Logística 911

Somos una empresa con 20 años de experiencia, la que se refleja en los resultados generados por las activaciones que se traducen en emociones, y cuando de eventos deportivos se trata, siempre nos ponemos la camiseta para sacarla del estadio.

La pasión por lo que hacemos la llevamos hasta los más mínimos detalles, que por pequeños que parezcan, son los que nos han convertido en una de las empresas de eventos, BTL y Logística más grandes del país, marcando un hito en la organización de espectáculos masivos en Latinoamérica, buscando hacer de cada nuevo reto, una oportunidad para demostrar que más que una empresa, somos una familia que trabaja de corazón en lo que hace.

Fuente: Logística 911 (2021)

La relación con Solution Store con las grandes empresas de BTL y logísticas es de cooperación como aliados estratégicos:

- Intermediarios entre gremios de tenderos y fabricantes para el aprovechamiento de las bases de datos de las empresas de logística
- Contratación de las empresas de logística para la realización de eventos a gran escala
- Aprovechamiento de las plataformas de las grandes empresas para la redefinición de estrategias por sectores identificados.

Relación con los entes gubernamentales. Solution Store busca un beneficio social para la población colombiana, debido a que el objetivo fundamental es el fortalecimiento de los canales tradicionales, que corresponden a las mini pymes de tiendas de barrio y minimercados, los dueños directos son madres o padres cabezas de familia y su ejercicio comercial son el único sustento de sus hogares. De cerca de las 400.000 tiendas de barrios en el país, solo en 2019 cerraron cerca de 11.000, dando un duro golpe a este sector de la economía y aumentando los niveles de pobreza en el país.

Con esta justificación económico-social, Solution Store buscará convenios con las cámaras de comercio y el Ministerio de Comercio para emprender una cruzada de sostenimiento de este reglón de la economía. No obstante, el trabajo a realizar estará enfocado en la sostenibilidad y sustentabilidad de estas mini pymes.

Los servicios que entregará Solution Store son:

- Acompañamiento a los tenderos para formalización de tiendas en cámara de comercio.
- Censo permanente de mini pymes formales y no formales.
- Asesoría y capacitación a tenderos.
- Orientación de los canales de distribución a fabricantes.
- Diseño e implementación de estrategias de mercadeo.
- Bases de datos de tenderos y perfiles de consumidores.

En contraprestación de la información suministrada, las cámaras de comercio entregarán recursos para fortalecer la competitividad del sector y evitar la pérdida masiva de empleos que se está viviendo en la actualidad.

2.3. Justificación y antecedentes

Las tiendas de barrio y minimercados representan el canal tradicional con una participación del 45% de la canasta de los colombianos. Entre los años 2018 y 2019 se cerraron cerca de 22.000 tiendas de barrio, lo cual representa el 10% del total de las tiendas del país (Fenal, 2020). Por otro lado, los establecimientos tradicionales han tenido que enfrentar la venta por catálogo, que usualmente no es monitoreada. La venta por catálogo (e-commerce ya ha pasado de la línea de belleza y salud a consumo masivo y adicionalmente el boom de las tecnologías con las aplicaciones para pedir domicilios o hacer mercado desde casa ponen presión.

Los estudios realizados en este segmento del mercado arrojan como resultado es que la principal causa del declive es la entrada al mercado nacional de nuevos competidores, denominados “Los Discounter”, quienes introducen productos de bajo costo en el mercado, generando pérdida de consumidores del canal tradicional.

La consecuencia como lo identifica Fenal es que el 63% de los tenderos son mujeres y cerca 40% son cabeza de familia, representando el único sustento económico para sus hogares, lo cual hace aún más importante una propuesta de mejora en este sector siendo un emprendimiento social. Dado el anterior problema, se hace preciso generar un proceso de recuperación de las tiendas de barrio, aplicando métodos de administración estratégica, con el fin de fortalecer su competitividad y sostenibilidad. Como se ha mencionado en la ilustración 3, la pandemia por efecto del COVID 19, ha fortalecido el canal tradicional de las tiendas de barrio, ventaja competitiva que debe ser aprovechada en la nueva normalidad.

2.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Objetivos a corto plazo de Solution Store

- Incrementar la visibilidad de la agencia en los diferentes canales online.
- Tener un incremento del 30% en las ventas en los próximos 3 meses
- Mejorar la estrategia de fidelización de clientes.
- Evaluar los proyectos y priorizar los más importantes para el crecimiento de la compañía.
- Lograr comercializar nuestros servicios a través de las redes sociales.

Objetivos a mediano plazo de Solution Store

- Trazar estrategias que permitan la consecución de los objetivos económicos definidos para cada uno de los años.
- Elaborar perfiles de clientes con la intención de recomendar un conjunto de propuestas en función de dichos perfiles.
- Establecer alianzas con empresas que fortalezcan y amplíen nuestros mercados.
- Abrir nuevas sucursales en el transcurso de un año.

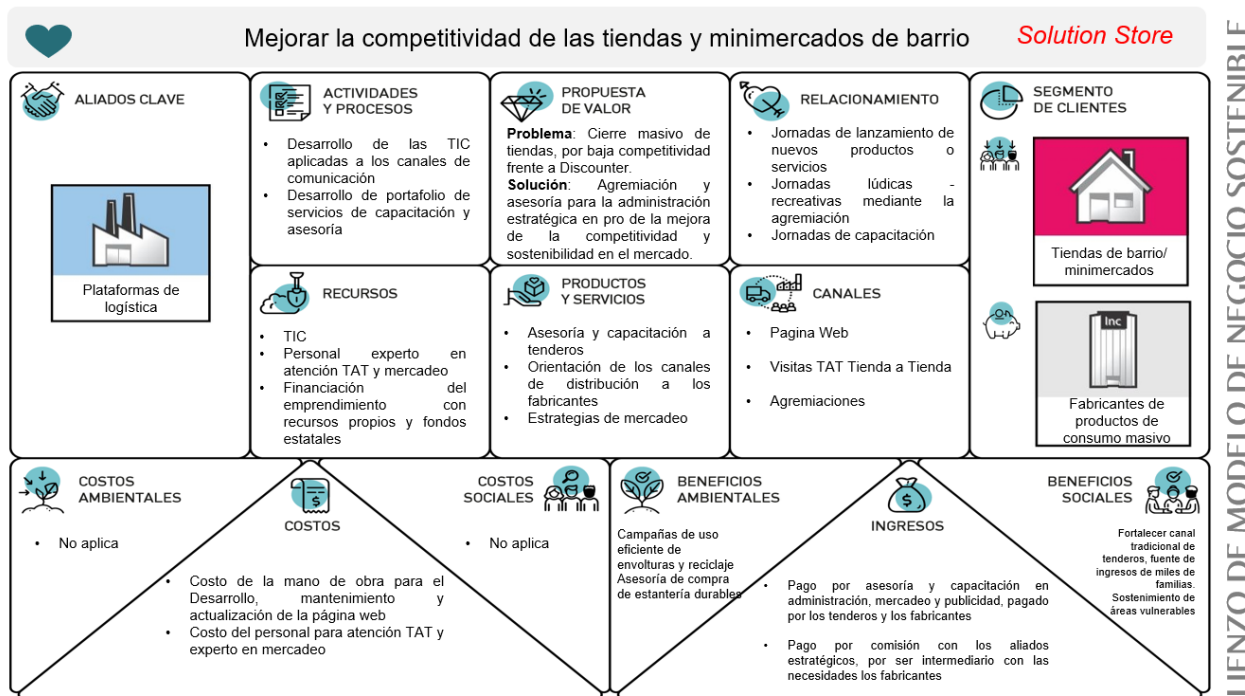
Objetivos a largo plazo de Solution Store

- Ser una agencia conocida, reconocida en el sector.
- Superar a la competencia en visibilidad y ventas.
- Construir una agencia comercial exportable a otras regiones del país, fácilmente reproducible y que cuente con un modelo de negocio expansivo.
- Expandir el modelo de negocio a todas las regiones del país.

2.5. Estado actual del negocio

Solution Store se encuentra actualmente en la fase de validación del modelo de negocio, la cual se ha estructurado mediante la elaboración de lienzos de desarrollo sostenible, como el que se presenta en la ilustración 8, siendo esta la versión base, o idea inicial de negocio.

Ilustración 8 Lienzo de desarrollo sostenible inicial



Fuente: Elaboración propia

Entrevistas e iteraciones para el desarrollo del modelo

Se realizaron 5 entrevistas con posibles clientes, aplicando la metodología de Lean Start Up. (En el anexo 3, se presenta el modelo de entrevistas, realizado).

Se entrevistaron dos tenderos, dos fabricantes y un distribuidor. En el anexo 4, se presentan las bitácoras de validación de información recolectada en cada entrevista.

Con base en la información adquirida en las entrevistas con los expertos, se revalida el lienzo de modelo de negocio. Se encontraron semejanzas entre los dos segmentos de clientes: minipymes y grandes empresas de consumo masivo, al igual que se encontraron nuevas oportunidades de negocio que no habían sido visualizadas en el primer lienzo desarrollado.

Las oportunidades encontradas en las iteraciones se describen a continuación:

Oportunidades con los tenderos

- Solution Store es una oportunidad de agremiación real de misceláneas, cacharrerías, cigarrerías, minimercados, tiendas, Fruver, kioskos, etc, que permita crear redes locales que faciliten el acceso a los tenderos a descuentos por compras al por mayor.
- Aprovechando la agremiación se solicitó a Solution Store generar una cooperativa de ahorro y crédito de y para los tenderos, que les permita acceder a los servicios financieros a los cuales no tienen acceso en la actualidad. Uno de los tenderos indicó que su único medio de financiación es el gota a gota (préstamos de pago diario, con tasas de interés de usura).

Barreras indicadas por los tenderos

- Los dos tenderos encuestados indican, que no tendrían la forma de pagar las asesorías y las capacitaciones dadas por Solution Store, a pesar de que encuentran valor agregado en ellas para mejorar sus negocios. Se realizaron entrevistas en tiendas de diferente estrato socioeconómico y la indicación fue la misma.

Oportunidades con los fabricantes

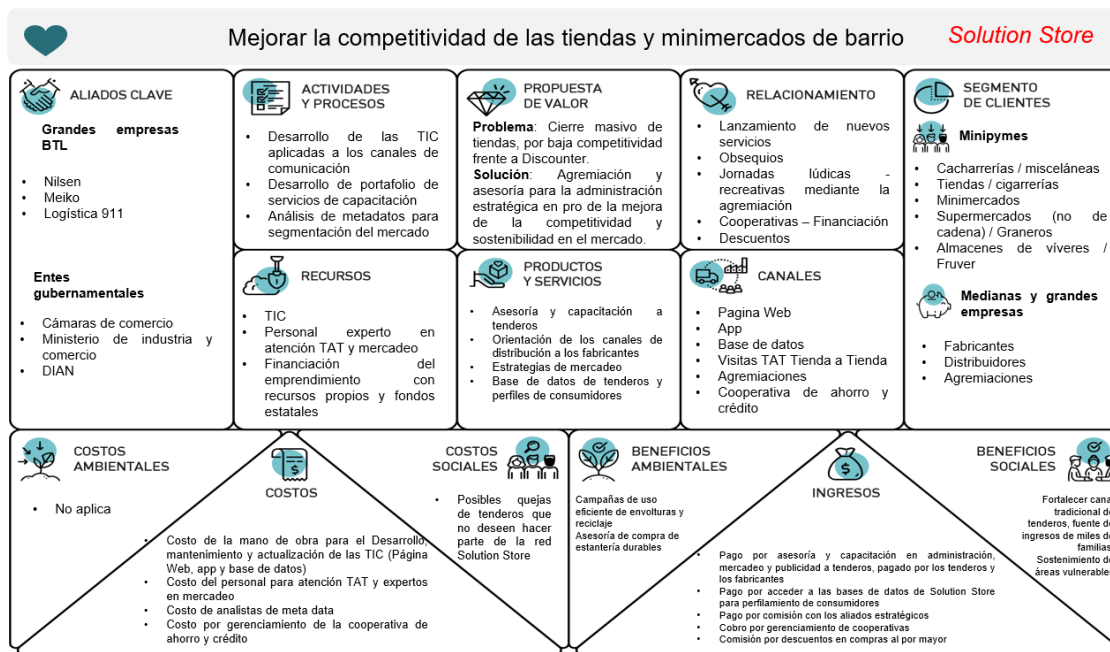
- Los fabricantes están dispuestos a pagar por los servicios prestados por Solution Store de capacitación a los tenderos, pero requieren métricas de mejora de su distribución numérica, con el fin de mantener una relación comercial a largo plazo.
- Los fabricantes recomiendan que Solution Store, podría ser la fuente de las bases de datos de sus clientes (puntos de venta geo-referenciados) y que brinden opciones de encontrar nuevos clientes.
- Como una necesidad adicional los fabricantes quisieran tener información acerca de gustos y preferencias de sus productos, pues actualmente solo conocen los datos por las ventas registradas en sus bases de datos, sin embargo, esto no ayuda para la penetración en el mercado de productos nuevos, lo cual está generando una barrera importante para el desarrollo de productos innovadores.

Barreras indicadas por los tenderos

- Los fabricantes indican que la principal desventaja observada en la idea de negocio inicial es la falta de la base de datos consolidada por parte de Solution Store, pues dependería de las grandes BTL (Nilsen y Meiko) para el perfilamiento de los consumidores finales. Ante este punto, se requiere un cambio importante en el desarrollo de los servicios ofertados, pasando de ser solo una empresa prestadora de asesorías y capacitaciones a ser una base de datos para la toma de decisiones de mercadeo y ventas.

El nuevo lienzo de modelo de desarrollo sostenible se presenta en la ilustración 9.

Ilustración 9. Lienzo de desarrollo sostenible ajustado



LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Fuente: Elaboración propia

El nuevo lienzo de modelo de negocio sostenible presenta al menos tres etapas de implementación del negocio.

- **Fase I.** Creación e inicio del emprendimiento. En esta etapa Solution Store, creará su página Web e iniciará labores de capacitación y asesoraría a pequeña escala, en clientes seleccionados para la implementación del modelo.
- **Fase II.** Desarrollo del emprendimiento. En esta etapa Solution Store cerrará las brechas en cobertura, implementando la app y el modelamiento de las bases de datos para la identificación y predicción de los perfiles de los consumidores.
- **Fase III.** Consolidación del emprendimiento. En esta etapa Solution Store ya contará con una base de datos propia, que le permita funcionar como una verdadera agremiación, que permita desarrollar los servicios de compras a gran escala (para obtener descuentos de los fabricantes) y el servicio de Cooperativa de ahorro y crédito.

2.6. Descripción de productos o servicios

Con base en el lienzo de desarrollo sostenible mejorado, se pueden extraer los servicios que ofertará Solution Store.

Asesoría y capacitación para tenderos. Se realizará asesoría personalizada a los tenderos en los siguientes ejes temáticos articulados con las empresas de distribución y fabricantes:

- Capacitación en mercadeo y publicidad
- Capacitación en administración estratégica y contabilidad
- Capacitación en almacenamiento y gestión de inventarios
- Capacitación en mejores prácticas de salubridad y sustentabilidad
- Asesoría en mejoramiento de la presentación de productos en mostrador, diseño y optimización de espacios
- Asesoría en análisis de rotación de productos
- Asesoría en asignación de precios a los productos
- Asesoría en formalización del negocio en cámara de comercio y RUT

Como contraprestación de los servicios de capacitación o asesoría, los tenderos y/o gremios pagarán el servicio de forma directa por cada servicio suministrado a Solution Store.

Orientación de los canales de distribución a fabricantes. La relación comercial con los fabricantes y sus distribuidores está enfocada en la oferta de los siguientes servicios:

- Capacitación y asesoría para tenderos con enfoque al crecimiento en la venta de productos de la marca representada
- Información de puntos de venta potenciales para la venta de productos de la marca representada.

En contraprestación de los servicios ofrecidos los fabricantes pagan una comisión por cada punto de venta adicional y por las capacitaciones dadas a los tenderos.

Diseño e implementación de estrategias de mercadeo. Solution Store como empresa mediadora entre los tenderos y las empresas distribuidoras y fabricantes tendrá a su cargo el diseño y realización de estrategias de mercadeo teniendo en cuenta el perfil, tamaño, tipo de negocio, geolocalización, orientación de crecimiento, tipo de clientes, entre otras características para el fortalecimiento empresarial de las partes involucradas.

Bases de datos de tenderos y perfiles de consumidores. Solution Store construirá una base de datos propia en las tres ciudades seleccionadas para el inicio de la empresa que permita mantener caracterizada a la población objeto, analizando las tendencias de mercado y ofertando los mejores productos para ser ofertados en estos negocios según las necesidades de cada cliente.

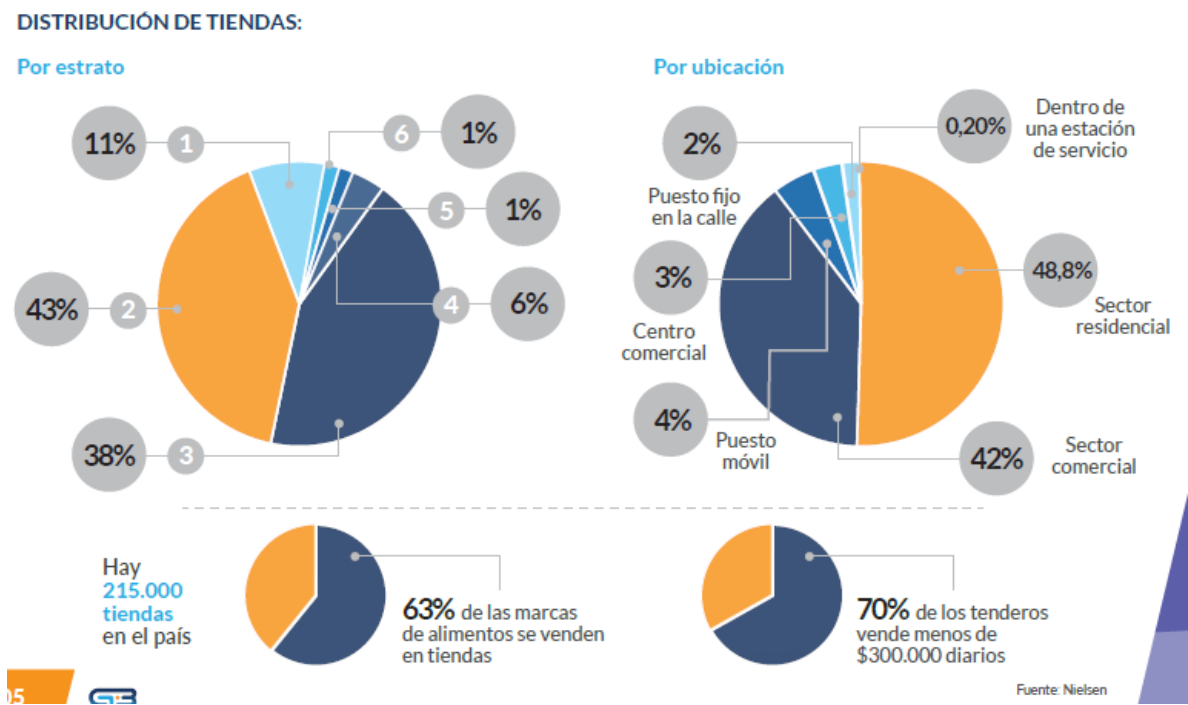
2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

La empresa tendrá como nombre: Solution Store y estará domiciliada en la ciudad de Bogotá con sedes en las ciudades de Medellín y Barranquilla. Se creará como Sociedad Anónima Simple [S.A.S], con un capital inicial de trabajo suscrito de 10 millones de pesos colombianos.

2.8. Potencial del mercado en cifras

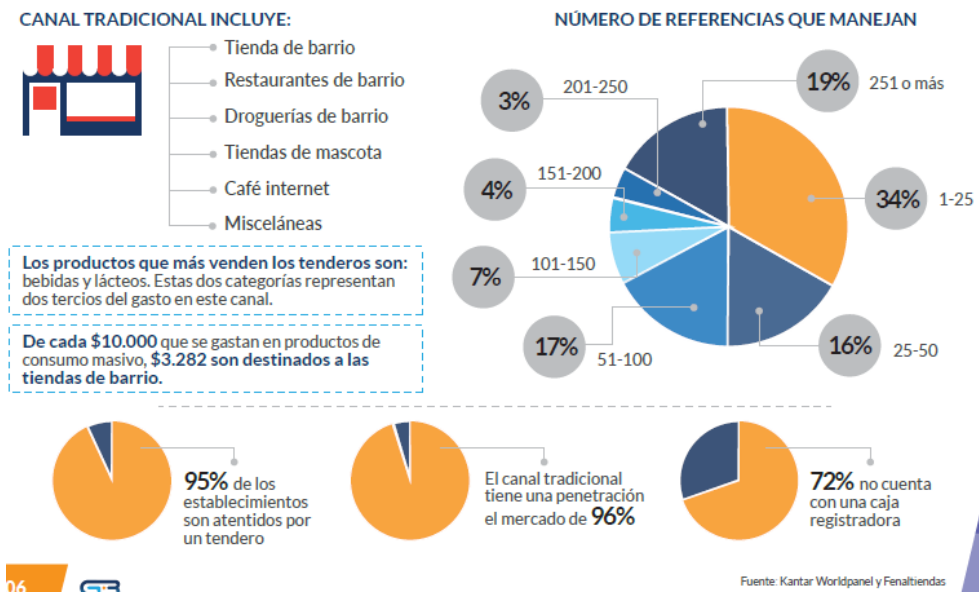
Según cifras de Tienda Registrada (2021) en el primer semestre del año 2019, en Colombia existían 266.000 tiendas de barrio, que representan el 52% del mercado de consumo masivo en el país. El mercado potencial de Solution Store es 128 mil tiendas legalmente constituidas teniendo en cuenta que la población objeto de estudio estaría representada en las ciudades de Bogotá, Medellín y Barranquilla; sin contar con las tiendas que no están registradas legalmente que se estiman son alrededor del 30% según Fenal tiendas (2019).

Ilustración 10. Distribución geográfica y social de tiendas de barrio de Colombia



Fuente: Nielsen en Grupo BIT (2018)

Ilustración 11. Distribución por cantidad de referencias ofertadas de tiendas en Colombia



Fuente: Kantar Worldpanel y Fenalttiendas en Grupo BIT (2018)

Ilustración 12. Hábitos de consumo en el canal tradicional



Fuente: Grupo BIT (2018)

2.9. Ventajas competitivas del producto y/o servicio.

Para la agencia Solution Store las ventajas competitivas serán la base que le permitirán lograr márgenes superiores en comparación con los de la competencia, agregando valor al negocio y a sus propios clientes. Por eso es importante determinar las características que hacen que la agencia sobresalga en el sector, lo cual puede tomar varios años.

La agencia tiene claro que la ventaja competitiva puede cambiar drásticamente de un año a otro debido a la volatilidad del mercado actual y los constantes cambios de gustos y preferencias de los clientes. Solution Store, debe estar a la vanguardia de los cambios que le permitan ubicarse en una posición líder del mercado, ya sea por medio de la implementación de estrategias ideadas de forma propia, como la implementación de estrategias que provengan de la competencia. Por lo anterior, Solution Store presenta tres ventajas competitivas fundamentales para lograr sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

- **Estrategia de liderazgo basada en costos:** La estrategia consiste en el ofrecimiento de servicios especializados, manteniendo la calidad y valor agregado a sus clientes, pero con un costo de producción menor que el de la competencia. La consecución de la estrategia se logrará con el uso de economías de escala, produciendo servicios a un costo menor que los competidores, con el fin de establecer un precio de venta que no puedan imitar los demás competidores del sector.
- **Brinda una excelente calidad de servicio y atención postventa:** Solution Store tiene claro que en los negocios actuales no basta con atraer prospectos, convertirlos en clientes, cerrar el negocio y nada más. Si se quiere diferenciar efectivamente de la competencia, debe tener claro el valor del servicio que se ofrece y la experiencia post venta, se ve reflejada en la recomendación de los pares la cual genera el 90% de las compras B2B. Lo cual es totalmente lógico, porque finalmente los clientes quieren ser bien atendidos y este es un factor clave al momento de elegir una u otra marca.
- **Crea valores culturales únicos:** Esta estrategia consiste en retener los grandes talentos de personal que labore en la empresa. En este punto toma fuerza la importancia de crear valores culturales únicos, es decir, enfocados en las necesidades de cada trabajador. Esto se convierte sin duda en una ventaja competitiva difícil, sino imposible de duplicar. Si Solution Store

logra que su estrategia diferenciadora sea difícil de imitar, entonces es una ventaja competitiva.

La agencia debe trabajar en opciones como horarios diferenciados y flexibles dependiendo de las necesidades de las personas, beneficios como financiamiento parcial de estudios, seguros médicos y seguros de vida o de invalidez, lo que motiva la sana competencia y el crecimiento profesional. Finalmente, la empresa debe medir periódicamente los resultados de la implementación de cada beneficio al personal, realizando evaluaciones de desempeño y clima laboral.

2.10. Resumen de las inversiones requeridas

La ilustración 13 presenta la inversión total y el plan de financiación para Solution Store.

Ilustración 13. Inversión total y plan de financiación para Solution Store

		FINANCIARÁ INV FIJAS?	
TOTAL INVERSIÓN INICIAL Ó NUEVA	\$	35.550.000,00	SI
INVERSIÓN YA REALIZADA POR EL EMPRESARIO	\$	-	
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			
SI EL PRÉSTAMO A SOLICITAR SOLO ES PARA INVERSIONES FIJAS, ESTOS VALORES DEBEN SER CEROS			
		MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS		6,0	\$ 100.237.500,00
NÓMINAS		6,0	\$ 67.800.000,00
MARKETING MIX		6,0	\$ 15.000.000,00
GASTOS FIJOS		6,0	\$ 16.800.000,00
TOTAL			\$ 199.837.500,00
TOTAL INVERSIÓN EN LA EMPRESA			\$ 235.387.500,00
NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO			
			\$ 199.837.500,00
NECESIDADES DE INVERSIÓN FIJA			
			\$ 35.550.000,00
APORTE YA REALIZADO POR EL EMPRESARIO			\$ -
APORTE NUEVO A REALIZAR POR EL EMPRESARIO	\$ 20.000.000,00		\$ -
PRÉSTAMO A SOLICITAR			\$ 215.387.500,00

Fuente: Elaboración propia.

2.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad

La ilustración 14 muestran la proyección en ventas y rentabilidad esperada para Solution Store. Las ventas proyectadas sobrepasan los costos de producción del servicio, siendo este un buen indicador de la posible rentabilidad del negocio. En el capítulo 8, se hará un análisis más detallado de los indicadores financieros y se hará una evaluación financiera del negocio.

Ilustración 14. Proyección de ventas en el primer año de Solution Store

		PROYECCIONES				
AÑO		2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$	445.500.000,0	\$ 481.574.362,5	\$ 529.815.592,7	\$ 593.091.468,9	\$ 676.106.481,8
COSTOS ANUALES	\$	200.475.000,0	\$ 217.655.707,5	\$ 240.809.921,7	\$ 271.407.230,3	\$ 311.504.934,5
MARGEN OPERATIVO	\$	245.025.000,0	\$ 263.918.655,0	\$ 289.005.671,0	\$ 321.684.238,6	\$ 364.601.547,3

Fuente: Elaboración propia

2.12. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo inicial estará conformado por una dirección general y tres direcciones adicionales dentro del core del negocio: dirección administrativa y financiera, dirección de operaciones y una dirección Comercial y de mercadeo. El dimensionamiento completo de la planta dependerá de los proyectos que se manejen.

3. Análisis del sector

3.1. Caracterización del sector

Colombia se posiciona como el mercado más atractivo para el desarrollo de retail en la región por su bajo índice de penetración comercial (15 m² /100 hab.), el crecimiento sostenido de su clase media (16,3 % en 2002 vs 30,9 % en 2017), según información del DANE (2019), la concentración de su población en centros urbanos, sus avances en conectividad y eficiencia logística y su estabilidad macroeconómica histórica.

La cantidad de agencias de BTL (bellow the line) en el país, se incrementan cada vez más, pues la técnica BTL es una de la más requeridas por los empresarios al momento de innovar a través de su marca. El concepto de BTL se define como esa serie de técnicas y prácticas publicitarias, las cuales quieren crear canales de comunicación entre lo que es la marca de una empresa y lo que es el consumidor.

Ilustración 15. Top 3 Mejores agencias BTL en Colombia



Fuente: Scope en Revistapym (2016).

En Colombia, existen más de 120 agencias de BTL, las cuales se han visto afectadas por la pandemia, según Jorge Serrano (2020) CEO de Grey, ya que estas agencias vivían de las actividades en calle, las activaciones, impulso y hoy no pueden hacer lo que usualmente hacían. Algunas han logrado reinventarse en alguna medida, pero otras están sufriendo, sin embargo, la realidad es que todas las agencias están sufriendo golpes fuertes. Las principales agencias de BTL según Scopen (2016) en Colombia son Sístole, Geometrey Global, Glue, Sphera Impacta, On Brand y moment. La ilustración 15 presenta el top 3 por categorías: Conocimiento espontáneo, Creatividad, atracción, ejemplaridad, ranking global del mercado y ranking global de clientes.

Solution Store, tendrá que adaptarse al panorama actual del negocio, para competir con soluciones a la medida del canal tradicional.

3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio (5 Fuerzas de Porter)

Como parte del ejercicio para la creación de Solution Store, se realizó la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter M., 1979), el cual es muy utilizado para la formulación de estrategias en cualquier tipo de industria por su comprensión, es un marco de análisis del nivel de competencia que tendría o tiene la empresa que acá se propone crear. Por lo general, la competencia entre industrias de bajo rendimiento es más intensa. La naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

- **Análisis fuerza de nuevos entrantes.** De acuerdo con el análisis, se observa que Solution Store puede soportar el impacto de la amenaza de nuevos entrantes ya que tuvo un puntaje de 3,00 debido a que sus clientes (Tenderos y fabricantes de las ciudades de Bogotá, Barranquilla y Medellín) cuentan con amplia experiencia en el sector retail.

Del análisis se pudo identificar la importancia que tienen la legislación y normatividad gubernamental, las cuales rigen el ingreso de nuevos actores al sector y para mantenerse se requiere el cumplimiento de la norma y de los requisitos legales y sostenibilidad financiera, brindando una oportunidad de servicios.

Por otra parte, el análisis identifica cual es la variable en la que más se debe trabajar y en la fuerte diferenciación de servicio / producto y lealtad en la marca, en este sentido ampliar la red de puntos de venta que cumplan con la normatividad vigente, que sean de fácil acceso y que estén ubicados en puntos estratégicos y zonas de dispersión geográfica.

- **Resultados Fuerza Clientes.** El resultado total de esta variable fue 4,50 estando por encima del promedio, lo cual indica que la empresa se encontrará bien posicionada con respecto a los servicios que prestará al sector retail en Colombia. Esto debido a que la empresa Solution Store ingresa al sector como apoyo a los pequeños tenderos que cuentan con una gran trayectoria y conocimiento del sector. Faltándoles un socio estratégico que los ayude a mejorar temas de marketing, logística, compras y ventas por medio de capacitaciones y asesorías que es el fuerte de la empresa para así consolidar una mejor relación entre los tenderos y los fabricantes.

La oferta del sector retail en Colombia es insuficiente o deficiente en algunas variables para satisfacer la demanda de la población. En Colombia por esto han tomado fuerza en los últimos años y se han posicionado en este sector empresas BTL las cuales se han encargado poco a poco de fortalecer el sector retail, capacitándolos en el pre, pro y pos-ejecución de los planes y desarrollos tanto a fabricantes como a los tenderos. Por esto, para Solution Store un punto relevante y focal es entender la competencia, ya que existen en el mercado empresas BTL con reconocimiento lo cual es una desventaja, pero a la vez podría ser una oportunidad, ya que estas empresas han venido demostrando que la gestión realizada ha venido mejorando las condiciones tanto para tenderos como para fabricantes, pero a un alto costo y con baja cobertura.

Solution Store tiene que trabajar en mejorar en el punto de fidelización de sus clientes ya que estos son pequeños pero numerosos en relación con los vendedores. La población objetivo para la cual se va a trabajar tiene una toma de decisión personal eligiendo su proveedor o distribuidor de su predilección, por tal motivo es un mercado que retorna acorde con la experiencia en el servicio. Revisar Anexo B, Resultados Fuerza Clientes.

- **Resultados Fuerza Proveedores.** Para esta variable el análisis dio como resultado 3,2 que como la anterior variable se encuentra por encima del promedio. Esto indica que el cumplimiento de la misión y visión de Solution Store tiene una factibilidad alta, ya que cuenta con red de calidad ofertada en las tres ciudades donde va a tener operación.

Un punto importante en esta fase del análisis es que se encontró que, en los productos por su naturaleza y demanda, permiten que los proveedores tengan una ventaja a la hora de fijar los precios. En el sector del retail se evidencia que se cuenta con poca oferta laboral y oportunidad calificada que cumpla con los estándares requeridos para la fidelización de los clientes.

Solution Store después del análisis entiende que debe trabajar en la capacitación y asesoramiento tanto de tenderos como fabricantes para así mejorar las condiciones de negocio y volver más equitativas las condiciones para ambas partes. El sector retail apalancado por los TLC ha ido ampliando los portafolios de sus productos. Por lo cual se identifica que al no permitir el acceso oportuno al cliente a estos productos el pierde la confianza y la empresa baja su nivel de credibilidad perdiendo la fidelización del usuario o cliente. Anexo # 3 Resultados Fuerza Proveedores.

- **Resultados Servicios o Productos Sustitutos.** El resultado obtenido del análisis en esta variable es de 3,50 estando nuevamente por encima del promedio lo cual indica que Solution Store se encontraría bien posicionada con respecto a su competencia que serían las empresas BTL existentes en el mercado.

Por otra parte, el análisis nos muestra que Solution Store debe ser más eficiente que su competencia y ser capaz de ofrecer servicios diferenciadores en comparación a ellos, ya que como se identificó, los servicios sustitutos tienen un desempeño comparable. En las ciudades capitales como lo son Bogotá, Barranquilla y Medellín la competencia del sector retail tiene una oferta de servicios alta, siendo cada vez más exigente el usuario, con respecto a la oportunidad al acceso a estos. Anexo # 4 Resultados Servicios o Productos Sustitutos.

- **Resultados Rivalidad Competitiva.** El análisis de esta última fuerza arrojó como resultado la calificación de 2,85 en el promedio con respecto al nivel competitivo. Solution Store se encontraría en un buen posicionamiento frente a la competencia. Esto se debe a que la población objetivo del sector sigue en aumento a pesar de la coyuntura actual del país por

el covid-19. A pesar de que un porcentaje alto del sector esté cerrando o pasando por un momento difícil, Solution Store tendrá que ser el socio estratégico tanto para tenderos como fabricantes, desarrollando planes de capacitación que les permita mostrar la mejor manera de hacer negocios y poder salir adelante en esta crisis.

Solution Store debe trabajar para poder aprovechar la ventaja que le da su competencia al enfrentar altas barreras para su crecimiento. El mercado está regulado por los resultados financieros, siendo este el punto clave para que Solution Store muestre la capacidad de prestación y cumplimiento de la misión ante el sector retail. Anexo B, Resultados Rivalidad Competitiva.

3.3. Análisis de oportunidades y amenazas (Matriz PEEST)

Para la identificación y análisis de las oportunidades y amenazas en la creación y desarrollo de la empresa Solution Store, se utilizó una herramienta denominada **Matriz PEEST** la cual permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro.

PEEST es un acrónimo de Político, Económico, Ecológico, Social y Tecnológico. Este análisis se utiliza para evaluar estos cuatro factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de estos cuatro factores (Liam Fahey y V. K. Narayanan, 1968).

La aplicación de la Matriz PEEST a la propuesta de Solution Store se realizó con el fin de comprender el entorno en el que se encuentra e identificar los factores externos que la afectan directamente. Esta matriz permite identificar rápidamente cuáles son las principales tendencias que pueden afectar la operación de la empresa en las tres ciudades donde va a operar: Bogotá, Barranquilla y Medellín y de las cuales no se tiene control. El análisis de dichas tendencias logra crear acciones estratégicas para anticipar cambios y generar un plan de acción para mitigar riesgos y consecuencias a la organización.

Con el fin de poder analizar cada una de las variables de esta matriz se utilizará la siguiente calificación para la probabilidad de ocurrencia:

- **Alta:** Para este análisis, la probabilidad de que suceda en el corto plazo (un año) es igual o mayor al 70%.
- **Media:** Para este análisis, la probabilidad de que suceda en el corto plazo (un año) se encuentra entre el 30% y 69%.
- **Baja:** Para este análisis, la probabilidad de que suceda en el corto plazo (un año) se encuentra entre el 0% y 29%.

Posible efecto para la empresa:

- **Alta:** De acuerdo con la bibliografía, para este análisis el efecto de que suceda tendrá un efecto en los ingresos y/o gastos anuales superior al 15%
- **Media:** De acuerdo con la bibliografía, para este análisis el efecto de que suceda tendrá un efecto en los ingresos y/o gastos anuales entre el 5% el 15%
- **Baja:** De acuerdo con la bibliografía, para este análisis el efecto de que suceda tendrá un efecto en los ingresos y/o gastos menores al 5%

Calificación de la tendencia:

- **Positiva:** Positiva para la Agencia BTL
- **Negativa:** Negativa para la Agencia BTL

A continuación, se describen los principales resultados de la matriz PEEST.

Política. La actualidad que vive el país es de incertidumbre debido a que siguen las tensiones por el acuerdo de paz con la FARC, debido principalmente a la falta de claridad para su implementación, según indica la Jurisdicción Especial para Paz (JEP, 2019). Por otro lado, existe la expectativa de que se pueda gestar un acuerdo de paz con el ELN durante lo que queda del gobierno de Iván Duque, sin embargo, la probabilidad de ocurrencia es baja. Sin embargo, de acuerdo con las cifras entregadas por el DANE (2019), las acciones de terrorismo y su costo han disminuido considerablemente. Por otra parte, de acuerdo con el fondo económico mundial, Colombia se ubica en el puesto 113 de 140 países donde la infraestructura se ha deteriorado más, decayó del puesto 110, esto es el tercer factor que hace complejo hacer negocios en el país, en ese orden el primero es la tasa de impuestos y el segundo es la corrupción.

Aunque no todo es malo ya que desde hace unos años los gobernantes de Colombia están comprometidos con un ambicioso plan que contempla docenas de proyectos por valor de 70 Billones de dólares a ejecutarse hasta el 2035. Los proyectos tienen como objetivo mejorar la conectividad regional e internacional reduciendo los tiempos de transporte. Un ejemplo de esto es el túnel de la Línea, que después de 10 años pudo ser entregado por el gobierno nacional. El proyecto de las vías 4G comprende 47 proyectos que cubren 8000 km de carreteras y 3500 de autopistas, además trenes y puertos.

Referente a los tratados de libre comercio de Colombia, actualmente el país tiene una de las economías más abiertas en Latinoamérica (www.tlc.gov.co), tiene activos 20 tratados de libre comercio. Esto le permite tener acceso a mercados de aproximadamente 48 países en Latinoamérica y extra regionales. Adicionalmente, Colombia es miembro de la alianza del pacífico el cual incluye a Chile, México y Perú, cuyo foco en el mediano y largo plazo es expandir las inversiones con Asia. De acuerdo con lo anterior, Colombia tiene un ambiente alentador en la que según Pro-colombia todos los departamentos del país podrían aprovechar los beneficios de estos TLC. Revisar Anexo # 1 Matriz PEEST.

Económico. El impacto de la crisis por el coronavirus afectó fuertemente la economía colombiana en el año 2020. De acuerdo con el DANE, “El Producto Interno Bruto durante este periodo de tiempo se contrajo -15,7% en su variación anual” (www.dane.gov.co). Parte de esa variación estuvo en el comercio al por mayor y al detal del sector retail, reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida decrecieron 34,3%, lo cual contribuyó en un -6,6 puntos porcentuales a la variación anual.

Otra de las variables analizada en el sector económico que es muy importante para Solution Store es la tasa comerciante de Bogotá, Barranquilla y Medellín que han considerado cerrar sus negocios, esto debido a que según un sondeo realizado por Fenalco señala que desde el inicio de la cuarentena las ventas de comercio han caído entre un 81% y un 100%. Revisar Anexo # 1 Matriz PEEST.

Ecológico. En Colombia se han venido implementando diferentes estrategias en el sector ambiental con el fin de disminuir la contaminación causada por el sector retail, se está haciendo

una transición al consumo de productos o servicios sostenibles. Con lo anterior lo que se está buscando es utilizar de manera más eficiente los recursos y materias primas para poder reducir la generación de los residuos.

En Colombia lamentablemente son muy pocos los proyectos que se desarrollan pensando en proteger el medio ambiente, los materiales ecológicos son difíciles de encontrar y los que hay tienen costos muy altos. Es acá donde Solution Store como socio estratégico debe trabajar en la búsqueda de proveedores para poder cumplir con este nuevo direccionamiento que hay en los consumidores colombianos. Revisar Anexo A, Matriz PEEST.

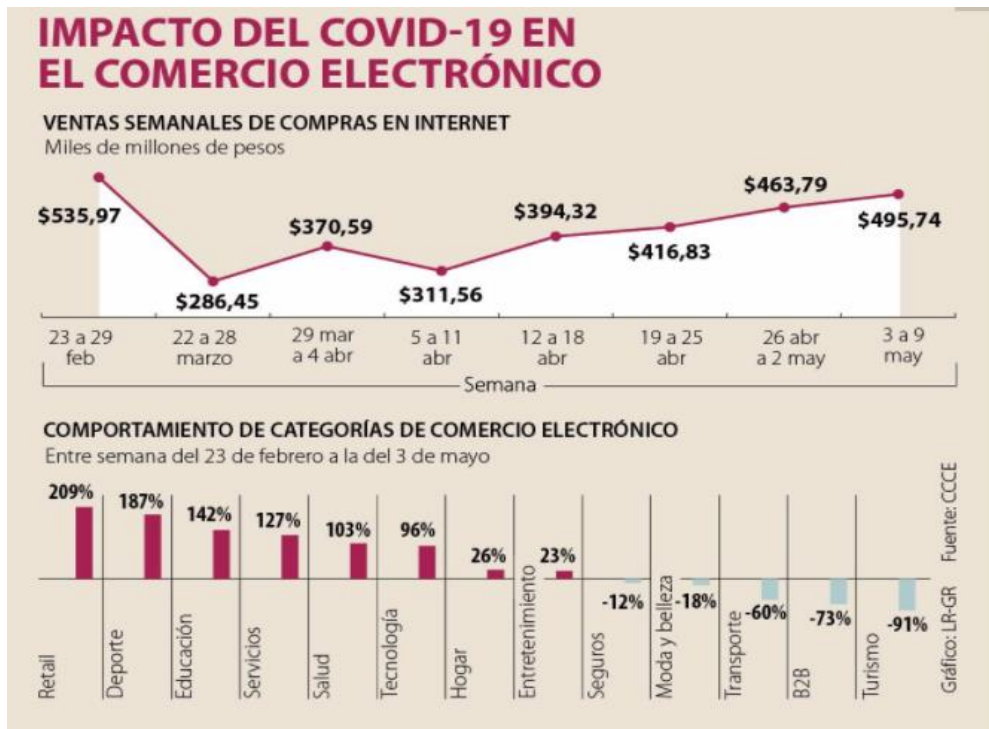
Social. Debido a la crisis económica que ha sufrido Venezuela, Colombia ha recibido la migración más grande de personas desde el vecino país. El número que tiene migración Colombia es que cerca de un millón ochocientos veinticinco mil venezolanos estarían radicados en Colombia (Migración Colombia, 2020)

Por el momento no hay un análisis unificado del impacto que este fenómeno ha tenido en nuestro país en los sectores en estudio como lo son lo político, económico, ambiental y tecnológico. Esto se debe a que Colombia no estaba preparada para un evento como el que se está viviendo, pues históricamente nunca ha sido un destino migratorio y las oportunidades no son tan amplias por lo cual muchas de las personas que han llegado han tenido que adoptar una situación casi de indigencia, o en el peor de los casos entrar a integrar bandas delincuenciales u oficios como la prostitución. Revisar Anexo # 1 Matriz PEEST.

Tecnología. De acuerdo con un estudio de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE, 2019), durante la pandemia del covid-19 los colombianos han recurrido masivamente al comercio electrónico para satisfacer sus necesidades y prueba de esto, es que si bien las ventas a través de este canal se vieron fuertemente afectadas en la primera semana del distanciamiento social obligatorio, cayendo 46% respecto a la última semana de febrero de 2019 (última semana de normalidad), en abril y mayo se ha presentado un crecimiento sostenido del sector, de 12% en promedio cada semana, como se aprecia en la ilustración 16.

Aunque este crecimiento se ha verificado en casi todas las categorías, es notable, por ejemplo, el comportamiento de los sectores de retail, deporte, educación, servicios y salud, que entre la semana del 23 de febrero y la del 3 de mayo registraron un aumento superior a 100%.

Ilustración 16. Impacto del Covid-19 en el comercio electrónico



Fuente: La República (2020)

Es claro entonces, el potencial de estos canales de venta para empresas de todos los sectores, sin embargo, a pesar de que hay cada vez más herramientas y soluciones que se ajustan a necesidades específicas de compañías y consumidores, muchos empresarios y comerciantes todavía no explotan las ventajas de este canal, en ocasiones por no tener el adecuado bagaje tecnológico, falta de confianza en las transacciones digitales o porque la gran mayoría de los colombianos todavía prefieren el uso de dinero en efectivo, como forma de garantía o porque no están bancarizados. Solution Store también tiene en cuenta este punto ya que según informes en 2019 ingresaron al sistema 1,4 millones de personas por primera vez al sistema terminando el año con aproximadamente 28,9 millones de usuarios con un índice de cobertura de 83,3%. En el 2020 debido a la pandemia por el covid-19, cerca de 2 millones de colombianos se volvieron nuevos usuarios, teniendo como total 30,4 millones de usuarios en el sistema. Solution Store

como empresa BTL debe aprovechar esta situación y dirigir a sus clientes al buen uso de este sector llegando a hacer mejores relaciones entre los comerciantes y los fabricantes.

3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

El análisis de los escenarios para Solution Store se presentan a continuación como parte de las conclusiones sobre su viabilidad dentro del sector que se propone.

Para Solution Store es positiva la evolución del sector retail que ha venido presentando un crecimiento de la mano con el comercio electrónico que en Colombia ha sido muy positiva en los últimos años, el crecimiento del Ecommerce y los diferentes factores que impulsan la compra on-line como lo son: la caracterización del consumidor On-line, los canales digitales y canales tradicionales demuestran importantes cambios en las tendencias de los comercios colombianos en lo referente a comercio electrónico como canal para sus transacciones.

Es muy importante poder tener clara la situación actual de Colombia y el mundo entero a causa de la pandemia por el covid-19 la cual le ha cambiado la vida a la población en general. El ministro de comercio aseguró también que la pandemia por covid-19 nos va a cambiar como sociedad muchas cosas. "La forma en la que trabajamos porque seguramente no volveremos a tener el mismo trabajo en la oficina, sino que el trabajo en casa seguirá siendo importante y en temas de salud nos cambiará también".

Por lo anterior, Solution Store entiende que es necesario poder analizar tres escenarios donde se puede ver comprometida su operación los cuales son:

El escenario más precario donde todas las variables van a apuntar a que Solution Store no sea viable y por lo cual no se deba ejecutar el proyecto o por el contrario que el equipo de trabajo entienda que su punto de equilibrio será más difícil de encontrar.

El segundo Escenario que se estudiará es el escenario estable en el cual las variables del mercado ayudarán a encontrar un punto de equilibrio donde la operación no dará pérdidas, pero tampoco grandes utilidades, este escenario nos dará más tiempo para tomar mejores decisiones para poder afrontar los mercados de diferentes formas.

Por último, se estudiará el escenario optimista donde Solution Store pasará rápidamente su punto de equilibrio y tendrá que tomar decisiones muy rápidas para estar preparada para su

crecimiento, con el fin de poder tomar las mejores decisiones y no desperdiciar la oportunidad de un crecimiento vertiginoso.

El **primer escenario** es el que más le preocupa al equipo de Solution Store, pues el plan de negocio que se tiene puede llegar a ser inviable, al no satisfacer estas variables. La tasa de desempleo en Colombia debido a la pandemia del covid-19 correspondiente a julio de 2020 se ubicó en 20,2%, lo que significa un aumento de 9,5%, respecto al mismo mes de 2019 pasado cuando el indicador se ubicó en 10,7%, informó el DANE. (www.Dane.gov.co) Por otro lado, si la situación de las cuarentenas o restricciones de movilización continúan, un gran porcentaje de los colombianos no tienen un salario fijo que ayude a sostener las necesidades básicas en este periodo, por ello la imposibilidad que tienen los colombianos que no pueden desarrollar sus actividades laborales por las limitaciones de movilidad impuestas que impactan directamente en el flujo de ingresos para lo que viene en estos días dificultando el acceso a bienes y servicios tradicionales. Los economistas pronostican que, para poder llegar a pensar en aliviar el impacto de esta crisis, es importante tener planes de contingencia, como ahorro para aquellas personas que tienen un ingreso fijo, adicionalmente medidas por parte del Gobierno Nacional que sirvan para el cubrimiento de las necesidades básicas de las poblaciones más vulnerables, que tienen de igual forma un impacto directo por esta crisis.

Por otra parte, Solution Store se enfoca en seguir adelante para poder capacitar a los pequeños tenderos y fabricantes para que no cierren sus puertas, siendo conscientes que estos no van a querer invertir en este momento de crisis, sino que seguirán funcionando como vienen hasta ahora.

El **segundo escenario**, corresponde a un entorno estable. Para Solution Store arranca basándose desde el punto actual donde se entiende que por temas de la pandemia covid-19 en Colombia y en el mundo entero la tasa de desempleo ha aumentado como lo mostramos en el punto anterior, pero el plan de negocios se aferra al estudio realizado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones (MinTIC) y la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, junto con algunas empresas afiliadas al gremio, realizaron un análisis de cómo se ha comportado el comercio electrónico durante las medidas de aislamiento generadas como respuesta al covid-19 en el país. Después de este estudio, se pudo analizar que el comercio

electrónico ha sido una herramienta clave para el abastecimiento de ciertos productos que cobran especial interés en los hogares colombianos en esta época. Se evidencia que las categorías que tuvieron un mayor crecimiento en el porcentaje de ventas corresponden a deportes (86,5 %), retail -que incluye las ventas de abarrotes- (52,9 %), salud (38,2 %) y tecnología (26,9 %) (MinTIC, 2020). Estas cifras para Solution Store ratifican la importancia que ha tenido el comercio electrónico para facilitar el cumplimiento de las medidas de aislamiento y así mismo el crecimiento que ha tenido el sector, al permitir el acceso a productos del sector retail sin la necesidad de salir de casa. Por ende, Solution Store comprende que esta es una gran opción ya que tendrá un mercado amplio al cual apoyar en estas nuevas transacciones y relaciones comerciales entre tenderos y fabricantes los cuales necesitarán capacitaciones y serán su mercado objetivo para poder crecer junto a ellos.

Por último, el **tercer escenario** para Solution Store es el más optimista en el cual sin importar la pandemia del covid-19 se basa su crecimiento en los estudios que había antes de la pandemia donde ya el comercio en línea empezaba a fortalecerse en Colombia. Las nuevas tendencias y comportamientos de compra y venta de diferentes tipos de productos a través de internet están tomando cada día más fuerza, y las perspectivas son positivas para aquellos que están viendo el comercio electrónico como una opción a mediano plazo para aumentar su participación dentro del mar rojo de competencia globalizada, por otro lado, se ve con muy buenos ojos la nueva apertura del comercio.

Específicamente en Colombia, se ha visto en cifras un aumento sostenido en compras online desde el 2011 al 2016, con porcentajes de valor de crecimiento que van desde el 79,2% hasta 1295%, dependiendo de la categoría. En ese lapso, las categorías de productos que tuvieron mayor crecimiento fueron: hogar y jardín (1295%); belleza y cuidado personal (784%) y moda y calzado (727,9%). Por otro lado, aquellas categorías que se vieron con un crecimiento menos acelerado fueron: electrónica de consumo (79,2%); accesorios de consumo (313,9%) y hardware y videojuegos (324,3%).

Por lo anterior, basándose en estas proyecciones y evidenciando que la situación actual del mundo ha hecho que el sector retail tenga más clientes por medio del comercio electrónico apoyando la reapertura del comercio tradicional, Solution Store entiende que es la oportunidad de captar dos nuevos potenciales clientes o mercados los cuales por motivos de la pandemia no

conocen las herramientas para poder realizar las mejores negociaciones y es acá donde Solution Store entra al sector retail para fortalecer esta relación entre tenderos y fabricantes.

Estos son los tres escenarios que Solution Store ha analizado y para los cuales está preparado, pues las variables analizadas en la matriz de PEEST y en el análisis de las 5 fuerzas de Porter pueden tomar un giro a favor o en contra del emprendimiento y se debe estar preparado para tomar decisiones en cualquiera de ellos.

4. Estudio Piloto de Mercado

4.1. Análisis y estudio de mercado

4.1.1. Segmentación de mercado objetivo

Para Solution Store es de gran importancia lograr hacer una segmentación de su mercado objetivo ya que logrando identificar cada uno de los segmentos tanto en los tenderos, fabricantes y gremios lograra así también su relación para poder optimizar proceso entre ellos logrando crear estrategias de relacionamiento que sean exitosas y eficaces y esto solo se logra si la compañía conoce a cada uno de sus clientes, por lo cual la compañía deberá recoger información de cada uno de los segmentos de la siguiente forma:

- Recoger información de calidad de cada uno de los clientes teniendo en cuenta los tres segmentos, es decir, datos que sean claros, precisos, completos y confiables.
- Definir las variables que son importantes para cada negocio, por ejemplo, hábitos de consumo como frecuencia de compra, desembolso por visita, gasto total, o variables demográficas como edad, estado civil, nivel socioeconómico, entre otras.
- Conectar con los objetivos estratégicos de cada una de las compañías para que así realmente pueda agregar valor a cada uno de sus clientes independientemente del segmento al que pertenezcan.

Una segmentación correcta de los clientes no solo busca una relación con ellos de una forma más personalizada, también encuentra puntos para diferenciarse de su competencia. A Solution Store le interesa construir relaciones con cada uno de sus clientes y brindarles excelentes experiencias. Los clientes son el centro de las estrategias y con una buena segmentación la compañía busca lealtad y fidelización a largo plazo.

Por último, Solution Store en este punto de la segmentación entiende que debe aprovechar los datos que le permitirá crear estrategias concretas de mercadeo (marketing) para cada segmento o cliente en especial.

4.1.2. Descripción de los consumidores

El perfil del consumidor incluye un conjunto de características relevantes que definen e identifican al consumidor objetivo de Solution Store de acuerdo con el segmento al que pertenezcan. Por esto la compañía trabaja en primer lugar en la elaboración de los perfiles de sus consumidores, tomando como base un conjunto de variables significativas del mercado y de las necesidades de los diferentes consumidores todo con el único propósito de elaborar un perfil del consumidor de cada segmento y poder definir con mayor precisión la estrategia de marketing que se utilizará para cada uno de los clientes.

Por lo anterior Solution Store ejecuta los siguientes pasos o etapas para poder realizar los perfiles correctos de sus consumidores:

- **Paso 1. Identificar grupos de consumidores con características homogéneas.** La compañía entiende que habitualmente, las características que se usan para definir los perfiles del consumidor suelen ser muy diversas, entre las más utilizadas están las siguientes: Variables demográficas, estilo de vida, motivaciones, personalidad, valores, creencias y actitudes.
Para la compañía no cabe duda, que estas variables son muy importantes para que se pueda identificar cuál es su mercado meta. Es decir, hacia quién va dirigido cada uno de los producto/ servicio y de esa forma definir el perfil ideal de acuerdo con las variables previamente identificadas para cada consumidor y cliente.
- **Paso 2. Realizar la segmentación del mercado.** Como se identificó en el punto anterior este paso consiste en dividir el mercado en grupos de consumidores que posean características similares. La compañía tiene claro que las similitudes se podrían dar en cuanto a cómo esperan satisfacer una necesidad, la manera en que se comportan para satisfacerla y los motivos que los impulsan para actuar con el fin de poder elaborar segmentos de mercado para saber cómo atacarlos.
- **Paso 3. Hacer la selección del segmento o segmentos de mercado.** Paso seguido cuando se tienen estructurados los diferentes segmentos, Solution Store trabajara en elegir cuál o cuáles

atender. Los segmentos escogidos deberán ser los más atractivo para la compañía, tanto por su tamaño como por su poder adquisitivo. Sólo así será una verdadera oportunidad de negocio.

- **Paso 4. Enfocarse en el o los segmentos.** En el momento que Solution Store ha seleccionado el o los segmentos que se deben atender se deben enfocar todos los esfuerzos para especializarse en servir de la manera más adecuada a cada uno de los segmentos
- **Paso 5. Orientar el producto hacia el segmento.** Por último, Solution store con toda la información que ha recolectado durante la elaboración de los perfiles debe buscar que el servicio/producto que ofrece deberá orientarse al segmento o segmentos escogidos. De manera que el servicio/producto se adapte mejor a las necesidades y exigencias del segmento de consumidores al que va dirigido.

Como conclusión, Solution Store con la descripción de sus consumidores busca conocer el perfil de estos lo cual le ayuda a la compañía a que seleccione sus mejores estrategias para enfocarse a cada segmento de mercado seleccionado. Por esa razón se puede ajustar mejor tanto el servicio, el precio, la comunicación y la distribución a las necesidades, y requerimientos cada segmento de mercado.

4.1.3. Tamaño del mercado

Solution Store hace el estudio del tamaño de su mercado en el segmento de los tenderos el cual se basa en las cifras de la Federación Nacional de Comerciantes -Fenalco -, en el cual se evidencia que en Colombia existen más de 278.000 tiendas y para las tres ciudades objeto del análisis de la compañía, Bogotá, Medellín y Barranquilla se tienen 128 mil tiendas legalmente constituidas las cuales serán nuestro mercado objetivo y este sería el tamaño de nuestro mercado, las cuales capturan cerca del 48% del mercado de la canasta familiar en las principales ciudades del país y un 62% de las poblaciones más pequeñas. Con lo cual se evidencia la importancia que estos canales de venta representan para la economía, así como, el también ser, el principal sustento para miles de familias colombianas.

La compañía busca por medio de su modelo empresarial y la prestación de sus servicios convertirse en un aliado estratégico de los tenderos tradicionales durante su proceso de crecimiento y fortalecimiento en todos los sentidos para poder afrontar los cambios que nos trae la globalización, Solution Store busca con su propuesta diferencial ofrecerles crecimiento y adaptación a sus clientes a las nuevas tendencias del mercado. Siempre teniendo claras las premisas de calidad y precios asequibles, eficiencias en el capital de trabajo y valor agregado frente a los competidores.

Solution Store busca tener presencia en estas tres ciudades en un principio atendiendo a 5.000 tenderos, con la expectativa de manejar marcas exclusivas de aproximadamente 130 fabricantes y proveedores aliados líderes de diferentes categorías.

4.1.4. Diseño de las herramientas de investigación

Las herramientas de investigación diseñadas y aplicadas a la población objeto de estudio fueron encuestas y entrevistas estructuradas.

4.1.5. Cálculo de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra estadística, es necesario conocer las siguientes tres variables:

- **Tamaño de la población:** Según Fenal tiendas (2020), para las tres ciudades objeto de este análisis, Bogotá, Medellín y Barranquilla, se tienen cerca de 128 mil tiendas legalmente constituidas, las cuales serán tomadas como la población objetivo.
- **Margen de error:** El margen de error aceptado para este estudio es del 5%.
- **Nivel de confianza del muestreo:** El nivel de confianza aceptado para este estudio es del 95%.

Teniendo en cuenta que el estudio es cuantitativo, el tipo de muestra es probabilística y el tipo de muestreo es aleatorio simple, es posible calcular el tamaño de la muestra, como se presenta en la ilustración 17.

Ilustración 17. Forma de cálculo de tamaño de la muestra

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

N = tamaño de la población • e = margen de error (porcentaje expresado con decimales) • z = puntuación z

Fuente: Surveymomkey (2021).

La puntuación z es la cantidad de desviaciones estándar que una proporción determinada se aleja de la media. Para encontrar la puntuación z adecuada, consulta la ilustración 18.

Ilustración 18. Nivel de confianza deseado

Nivel de confianza deseado	Puntuación z
80 %	1.28
85 %	1.44
90 %	1.65
95 %	1.96
99 %	2.58

Fuente: Surveymomkey (2021)

El cálculo de la muestra se presenta en la ilustración 19.

Ilustración 19. Cálculo del tamaño de la muestra

Tamaño de la población ⓘ	Nivel de confianza (%) ⓘ	Margen de error (%) ⓘ
<input type="text" value="128000"/>	<input type="text" value="95"/>	<input type="text" value="5"/>
Tamaño de la muestra		
384		

Fuente: Surveymomkey (2021)

Se requieren 384 encuestas para el análisis de la población. Para los estudios realizados en el análisis de mercado con los tenderos, se realizaron 400 encuestas.

4.1.6. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Solution Store para elaborar la encuesta realizó un previo análisis de cuánto al tiempo que le tomaría a los encuestados realizarla ya que de esto depende también el índice de completitud de esta. Por otro lado, la compañía usa los servicios de SurveyMonkey.com y todos los servicios derivados para hacer una asertiva encuesta de análisis de mercado. Después de este análisis la compañía decide que con una encuesta que contenga 10 preguntas podrá adquirir la información necesaria y se podrá responder en un tiempo promedio de 6 minutos, por otro lado se decide que el formato sea para dispositivos móviles y computadores, la encuesta cumplirá estas dos condiciones para que los encuestados por sus ocupaciones puedan participar en el estudio sin obstaculizar sus actividades diarias y para el resultado del estudio es de vital importancia su participación ya que esta encuesta se le aplicara a personas pertenecientes al mercado objetivo las cuales por un lado son expertas en el tema y por el otro se encuentran en posición de tomar decisiones en sus negocios.

El cuestionario, realizado, se presenta en la siguiente ilustración.

Ilustración 20. Cuestionario de estudio piloto de mercado

1.	Edad
	19-30
	31-41
	42-65
2	Estrato
	1 al 6
3	¿Quiénes están al frente de la tienda?
	Usted solo por ser soltero/a
	Usted solo, pero es casado/a
	Su esposa/so
	varios miembros de la familia
4	¿Usted ofrece Domicilios?

	SI
	NO
5	Durante el COVID 19 que ha pasado con sus ventas
	Subieron
	Bajaron
	están igual
6	¿Qué es lo que más le preocupa en la actualidad?
	la falta de apoyo
	Competencia Discounters
	no ser la primera opción
	bajos apoyos comerciales
7	Que debe mejorar para ser mas competitivo?
	Surtido Y exhibición
	Capacitación a la medida
	Asesoría Financiera
	Sistemas de Pago
	Domicilios
	Instalaciones
8	Estaría dispuesto a invertir para ser mas competitivo?
	SI
	NO
	ESPERO EL APOYO DE UN TERCERO(GREMIO FABRICANTE)
9	Por su experiencia con terceros, quien considera que podría realmente ayudarlo?
	FABRICANTE
	GREMIO
	ENTIDAD BANCARIA
10	Con los recursos disponibles en que se enfocaría para ser mas competitivo?
	Surtido Y exhibición
	Capacitación a la medida
	Domicilios

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de facilitar la visualización de la encuesta y la forma de envío a las personas, se utilizaron medios como WhatsApp y correo electrónico, con el fin de tener los resultados de la encuesta en línea.

4.1.7. Metodologías de análisis de los competidores

La metodología que Solution Store tiene para el análisis de los competidores es basada en la OCDE (2017), la cual indica que los competidores deben ser evaluados, en aspectos como son el poder del mercado, las barreras de entrada, entrada de nuevas empresas con sus productos, el número de empresas en funcionamiento, y la evaluación de costos de los rivales, así como los grados de innovación, eficiencia y calidad de los productos ofrecidos.

La compañía conociendo el sector y con apoyo a los diferentes estudios tiene las herramientas para realizar la evaluación de los diferentes competidores, con lo que tendrá una revisión de la metodología de análisis de los procesos existentes. Por lo anterior Solution Store tiene claro que el mercado de las consultorías es un mercado intermedio, el cual es integrado por un grupo reducido de empresas especializadas sin llegar a ser un monopolio. Solution Store entiende que para hacer parte de este sector y poder posicionarse en el mercado depende de la capacidad tener precios competitivos y prestando servicios de calidad sin dejar a un lado la importancia de tener utilidad para la compañía. Por otra parte, la innovación y eficiencia son otros factores de análisis de la competencia ya que con mayor variedad de servicios y/o productos, mejor calidad, optimización de los procesos y la diferenciación de costos con la competencia el cual es un factor adicional en la evaluación de los competidores.

4.2. Resultados

4.2.1. Resultados de la herramienta de investigación

- **Clientes.** Los clientes de Solution Store son en esencia tres (en mayor % los tenderos, seguidos de los Fabricantes y por ultimo los gremios).
- **Ubicación de los clientes.** Los tenderos: (Bogotá, Barranquilla y Medellín) Fabricantes y gremios: (Mayoritariamente en Bogotá)

- **Características de los clientes.** El principal cliente son los tenderos. En la ilustración 21 se presentan las características básicas adquiridas en el estudio realizado.

Ilustración 20. Formato de características de los tenderos en Colombia

Design Thinking
www.designthinking.services

Método Persona

Nombre: JUSTO RODRIGUEZ

Edad: 57 AÑOS

Nuestro personaje físicamente es...

ES AGRABLE, CONTEXTURA GRUESA, CABELLO SEMI CANOSO, ESTATURA BAJA. NORMALMENTE SONRIENTE Y DISPUESTO A SERVIR.

¿Dónde vive? EN LA MISMA TIENDA DONDE TRABAJA

¿Trabaja o estudia...? SOLO TRABAJA

¿Nivel cultural? BASICO PRIMARIA

¿Qué motivaciones tiene? BIENESTAR PARA LA FAMILIA

¿Qué preocupaciones? TENER QUE CERRAR EL NEGOCIO Y LOS NI

¿Cómo se relaciona con sus amistades? ES CARISMATICO Y LIDER DEL BARRIO EN SU ZONA

¿Cuáles son sus deseos? TENER UNA MEJOR TIENDA, VIAJAR CON SU FAMILIA Y DAR ESTUDIO A SUS HIJOS

¿Cómo es la relación con su familia? CERCANIA INCLUSO ALGUNOS TRABAJAN CON EL

¿Tiene manías? QUEJARSE POR TODO

¿A que le tiene miedo? A LA MUERTE Y A LA COMPETENCIA

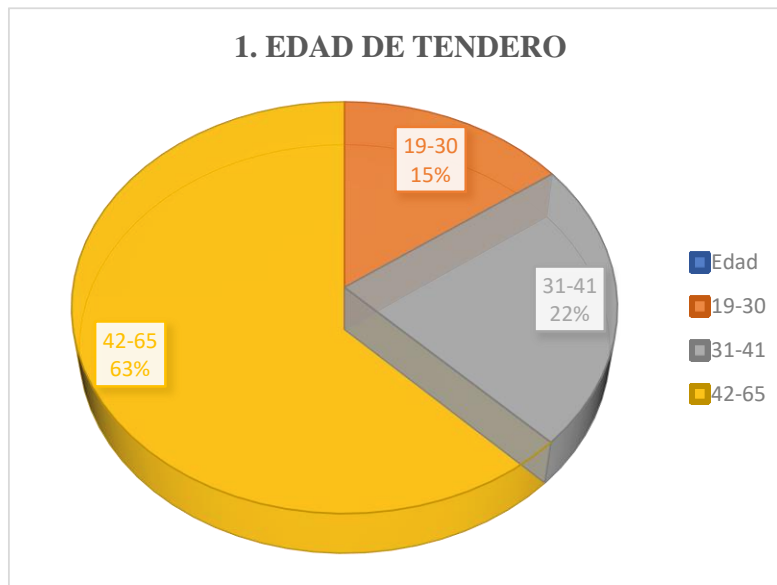
¿Cual es su color favorito?

¿Qué hobbies tiene? POCOS POR TIEMPO-(TEJO-ESCICAR MUSICA)

Fuente: Elaboración propia

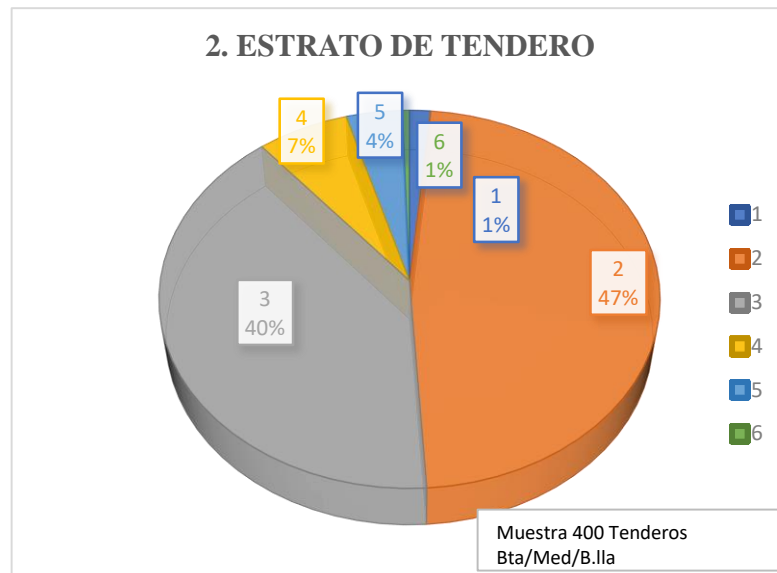
Segmentos del mercado: Los tenderos son mayoritariamente hombres en el rango de edad entre 42 y 65 años, como se observa en la ilustración 21, estando más del 80% en el estrato 2 y 3 como se observa en la ilustración 22, y el mayor porcentaje que está al frente de la tienda son el tendero y el grupo familiar como se evidencia en la ilustración 23 del estudio.

Ilustración 21. Edad de los tenderos



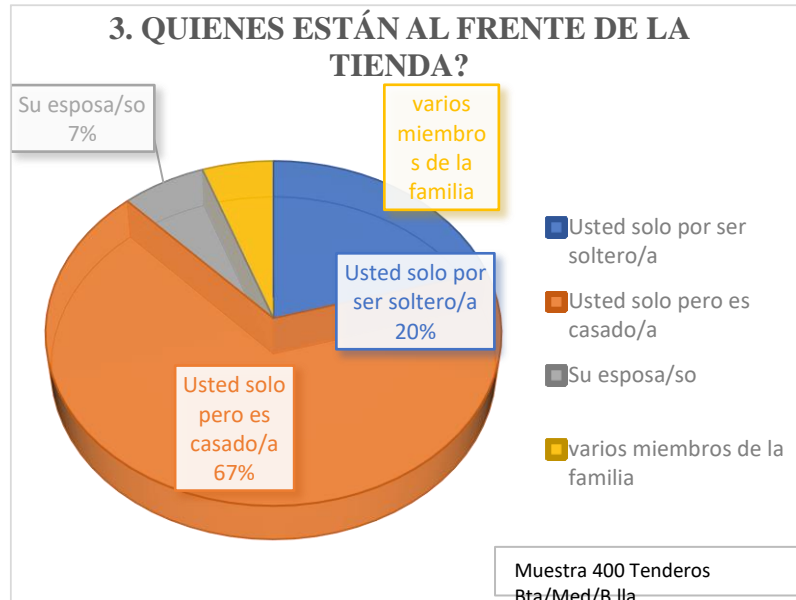
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22. Estratificación social de los tenderos



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23. Responsables de las tiendas de barrio

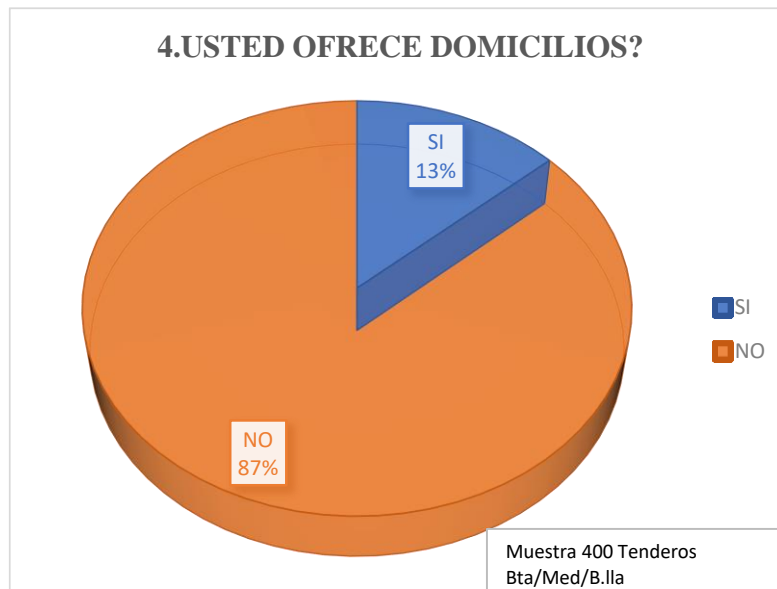


Fuente: Elaboración propia

El segundo tipo de cliente son los fabricantes y distribuidores que corresponden mayoritariamente a empresas de producción de alimentos y bebidas. Y gremios enfocados en el tendero.

Priorización del segmento de mercado: Se realizaron encuestas de validación de la población de los tenderos como clientes potenciales. Solution Store se enfoca en el tendero de barrio quien es el que presenta un mayor volumen de posibilidades por puntos de venta y facilidad de acceso e interés por parte de ellos. La ilustración 24 presenta la oferta de servicio de domicilios que actualmente tienen los tenderos.

Ilustración 24. Oferta de domicilios en los tenderos

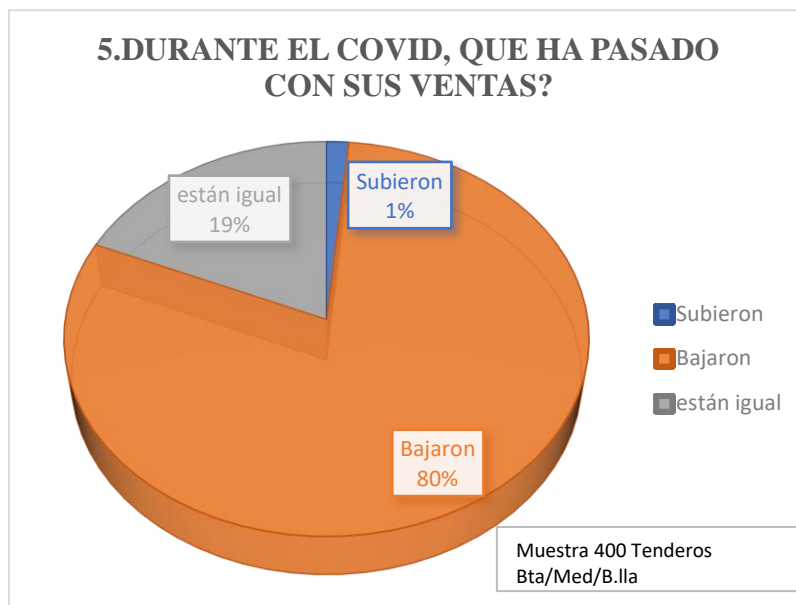


Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Tendencias del mercado

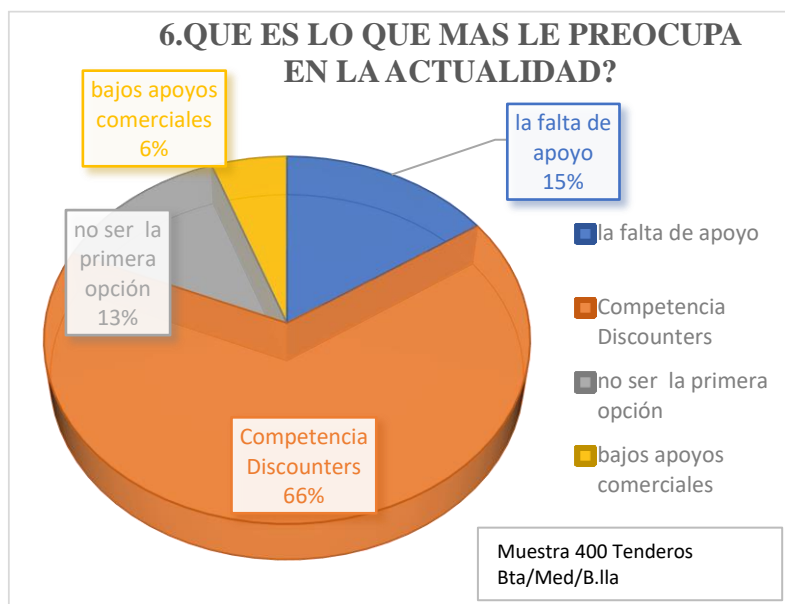
En el mercado de tenderos dentro del estudio el 80% de ellos reporta pérdida de ventas, tal como se describe en la ilustración 25, así como la preocupación expresada por la competencia de los discounters, como se presenta en la ilustración 26. Es de resaltar la claridad que tienen los tenderos en su debilidad de falta de competitividad frente a las grandes superficies o los discounters, identificado en la ilustración 27.

Ilustración 25. Afectación de las ventas en los tenderos por la COVID 19



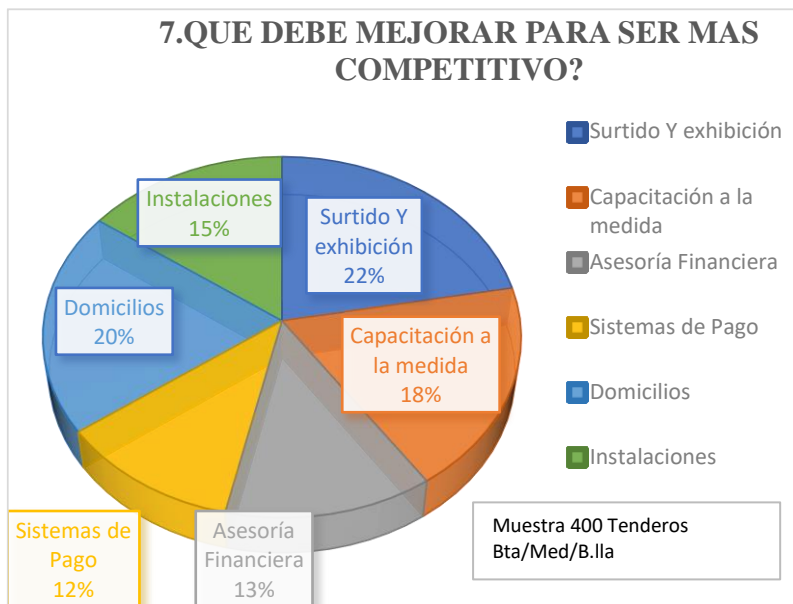
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 26. Preocupaciones de los tenderos en la actualidad



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 27. Mejoras identificadas por los tenderos para mejorar su competitividad



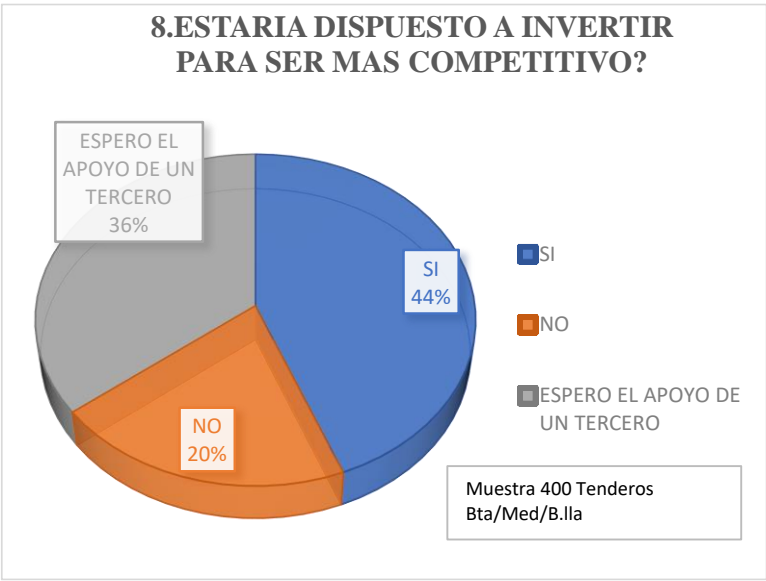
Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

Solution Store dirigió las encuestas a los dueños y encargados de los establecimientos que se encuentran en el mercado objetivo de la compañía ya que estos tienen poder de tomar decisiones en cuanto al cambio funcional o estructural de cada uno de sus negocios, a la compañía le interesa conocer su punto de vista debido a que estos son los que llegado el momento tomarán la decisión de tomar el servicio que ofrecemos, como la metodología fue un estudio de mercado ágil, las preguntas fueron cuidadosamente seleccionadas, y que reflejen el estado actual del sector. La ilustración 29, presenta la sensibilidad e imagen que se tiene de la necesidad o importancia de contar con una asesoría en toma de decisiones, el 44% la ven muy positiva y el 36% esperan el apoyo de un tercero, pero algo sorprendente es que el 20% de las personas encuestadas responden que no están interesadas, lo anterior marca la pauta de la importancia de

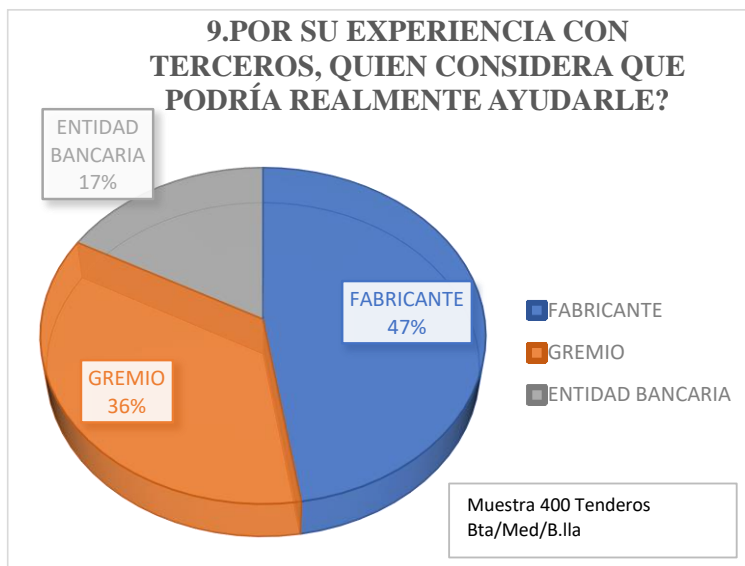
este servicio y factor diferencial en las decisiones en el mercado objetivo. Otro de los aspectos que refuerza la idea del proyecto, es el aspecto de la calidad actual de las consultorías hechas o recibidas por las personas encuestadas, donde se palpa el índice general de satisfacción de esta, que siendo buena o aceptable no marco nunca de muy alta calidad, llama la atención por los costos que cobran empresas Internacionales por consultorías o por empresas independientes. Estos resultados, se basan según fechas de entrega y retrasos, que lo asumen como parte de la calidad.

Ilustración 28. Disposición de gasto de los tenderos para mejorar la competitividad



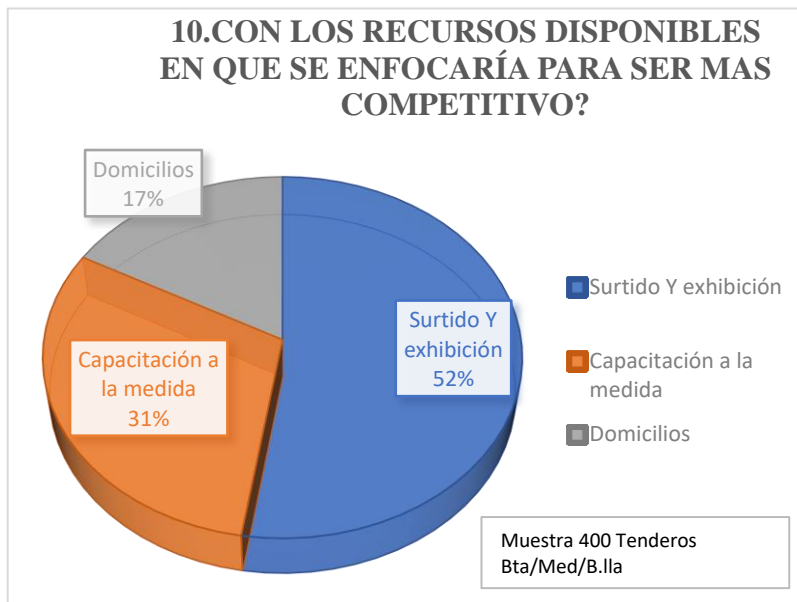
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 29. Instituciones identificadas por tenderos como ayuda a su negocio



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 30. Enfoque de recursos para ser más competitivo.



Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Resultados del análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia la compañía lo baso en la metodología donde se analizaron las empresas que son líderes en el mercado y las necesidades del sector, para ello se resumen en la tabla 1, en la que se pueden valorar temas como localización, productos, servicios, precios y logística de distribución que son las variables que se deben contemplar en el análisis de los competidores. Dentro de esta tabla se observa la cobertura en ciudades capitales del mercado objetivo, y se define como cobertura departamental, se puede apreciar en el análisis como las consultoras nacionales son en principio los competidores más importantes, aunque las consultoras internacionales tienen una participación importante, pero no son especializadas y son centralizadas en Bogotá y por este motivo se encontrarían fuera del segmento objetivo.

La compañía encuentra una gran competencia en estas tres empresas consultoras BTL del país, algunas con más fortalezas que otras como se ve en la tabla, Solution Store después de este análisis ve que su diferencia con la competencia es la alta experiencia con la que cuenta en el sector de los tenderos por lo cual sus servicios serán más especializados y por otro lado por ser nueva en el mercado y como forma de penetrar el mercado maneja mejores precios que su competencia.

Por lo anterior, Solution Store debe buscar la forma de hacer un análisis realizando una tabla comparativa alrededor de los criterios más relevantes para el negocio:

Tabla 1. Comparación de la competencia con Solution Store

Descripción	Competencia			
	SISTOLE	GEOMETRY GLOBAL	GLUE	SOLUTION STORE
Localización	Nacional	Nacional	Internacional	Nacional
Productos y servicios (atributos)	Cobertura	Conocimiento Regional	Cobertura	Conocimiento Sector

Precios	Altos	Equivalentes	Mas altos	Mas bajos
Logística de distribución	Completa	Completa	Completa	Local

Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado

La cantidad de tiendas que están en las 3 ciudades escogidas oscilan entre 100 mil y 120 mil, el objetivo de los primeros años es llegar a cerca de 10.000 tiendas, fidelizando los servicios de Solution Store en esta población.

4.2.6. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto

Solution Store enfocará sus estrategias de generación de ingresos en dos modelos el de suscripción y el de cobro por servicios. El primer modelo es una estrategia de ingresos recurrentes, donde la compañía busca ofrecer servicios específicos para el cliente que adquiera el servicio por un costo periódico predeterminado, por otro lado, está el modelo de cobro por servicios a diferencia del anterior modelo la compañía cobra una tarifa por cada servicio que requiera el cliente ya sea por tipo de servicio u hora del mismo lo que concluye que el cliente paga solo por los servicios que realmente utilizo.

Solution Store con la aplicación de sus modelos busca un aumento de la generación de los ingresos de sus clientes en cada uno de sus proyectos, para lograr lo anterior la compañía guía a sus clientes en:

- Aumento del marketing: Se acuerdo a la experiencia que tiene Solution store entiende que un pilar fundamental que deben fortalecer sus clientes es el marketing, por lo cual sus modelos tienen en cuenta la estrategia de marketing la cual se enfocada en atraer clientes potenciales de

una manera natural, a partir de contenidos relevantes que se distribuyen en los distintos canales y medios digitales en los cuales por experiencia la compañía conoce que se encuentran sus clientes.

- Aumento de portafolio y de servicios y/o productos: Solution Store en este punto tiene claro que sus clientes normalmente quieren tener más productos, para lo cual la solución sería apoyar a sus clientes en crear y lanzar al mercado nuevas líneas o productos. Sin embargo, esta no es la única opción ya que Solution Store por su experiencia entiende que primero debe realizar un análisis de portafolio existente de cada uno de sus clientes lo cual puede arrojar como conclusión que para potenciar el portafolio hay que retirar un producto o una línea entera de baja rotación o poca rentabilidad. Por otra parte, este análisis podría guiar los modelos a mantener el mismo número de líneas, pero aumentando la profundidad de una específica, es decir, ampliar el número de referencias de un producto de alta rentabilidad y potencial.

Alianzas Estratégicas: Solution Store de acuerdo al caso particular de sus clientes y la proyección que busquen estos, con apoyo de sus modelos buscan alianzas estratégicas con otras empresas del sector lo cual pueda permitirles llegar a más público y por ende tener mejores beneficios de los que podrían tener por separado.

4.2.7. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

Como conclusión, Solution Store tiene como su gran oportunidad que ingresa a un sector el cual presenta un crecimiento en la actualidad de las tiendas de barrio, obedece estrechamente a la situación económica del país, que hace que estos negocios se conviertan en una oportunidad como estrategia para generar una sostenibilidad dentro del sector de la informalidad. La compañía tiene grandes oportunidades ya que en este sector se establecen factores como la insuficiencia de innovación y producción tecnológica, el desconocimiento de los procesos financieros y la escasa existencia de estudios para creación de empresas. De acuerdo al estudio de mercados que se ha realizado este segmento al tener más del 60% de participación en el mercado y captando el interés por parte de las grandes superficies quienes son conscientes de su potencial de compra y buscan proveerlos de los productos a la medida de las necesidades de sus clientes es donde muestran la oportunidad que tiene la compañía de implementar sus procesos con los cuales se busca fortalecer a los tenderos de nuestro país y a su vez mejorar la

comunicación y negociación entre segmentos como lo son entre tenderos e industriales y es en este punto donde encontramos otra de las grandes oportunidades que tiene la compañía para su desarrollo y es el apoyo de los fabricantes los cuales están dispuestos a pagar por los servicios prestados de capacitación a los tenderos.

Por otro lado, a los riesgos a los que se enfrenta Solution Store se verán representados debido a que está ingresando a un sector donde uno de los principales segmentos que son estos pequeños negocios los cuales no manejan conceptos de nómina, seguridad social (EPS Empresas Prestadoras de Salud, ARL Aseguradora de riesgos laborales, Fondo de Pensiones y Cesantías), o conceptos como manual de funciones, aspectos que caracterizan las grandes empresas y las pymes organizadas. Estos asuntos son manejados de manera informal, lo cual tiene un impacto contable y financiero no real. Además, no obtienen por su trabajo una remuneración adecuada ni una base salarial a partir del salario mínimo legal vigente. Por estas circunstancias se ve la necesidad en que este tipo de negocios se actualicen en materia contable y financiera para que sobrevivan en un mercado competitivo y que puedan nivelarse con las grandes tiendas, en lo anterior está el gran riesgo ya que al todo ser tan informal cualquier inversión que se les pida a los tenderos puede ser contemplada como un gasto innecesario por lo cual el proyecto podría quedar dependiendo de la inversión de las grandes empresas que entrarían a estudiar si para ellos es o no rentable.

5. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

5.1. Objetivos mercadológicos

- Dar a conocer la marca Solution Store entre el público objetivo.
- Posicionar la marca en el mercado colombiano
- Introducir la empresa en nuevos mercados a nivel local o internacional.

5.2. Estrategia de mercadeo

Solution Store tiene claro que, dadas las condiciones de los mercados actuales y el poder imparable de internet, es necesario establecer una estrategia de mercadeo.

Por lo cual genera una estrategia de mercadeo, la cual esta dimensionada para el tamaño de la compañía, pero planeada en dos fases para el crecimiento de Solution Store la cual consiste en:

- Solution Store creará una identidad de marca y busca su posicionamiento.
- Dará un servicio personalizado que atraiga a los clientes por recomendación.

-
- Solution Store buscará conectar con el público objetivo de una manera abierta en las redes sociales, aunque siempre de acuerdo con la imagen de la empresa.
 - La estrategia de marketing de Solution Store estará diseñada desde el inicio, con la cual se aspira al crecimiento, siendo realista.
 - Solution Store buscará alianzas con otras empresas relevantes en el negocio para fortalecer su imagen y encontrar soluciones operativas.
 - Solution Store trabajará con su estrategia de mercadeo en dos líneas muy importantes, la primera será la de captar nuevos clientes por medio de descuentos y ofertas en sus servicios por otro lado, trabajar en la fidelización a los clientes, aquí entran en juego los diferentes programas de fidelización y recompensas, destinados a que el usuario realice compras repetidas a lo largo del tiempo y recomiende el producto a sus familiares y amigos.

En la segunda etapa de expansión Solution Store trabajará con la estrategia de mercadeo entendiendo que muchos negocios tradicionales transforman sus estrategias hacia los sectores digitales día a día, simplemente porque es la manera más efectiva de crecer, aunque puede estar apoyada de procesos offline con el único fin que Solution Store pueda expandirse. La estrategia de expansión se basa en los siguientes conceptos:

- Aumentar la base de clientes.
- Crecer en los sectores donde ya eres relevante.
- Agrega una nueva dimensión a la marca al dar licencias o concesiones.
- Incrementar la gama de servicios en variantes.
- Creación de nuevos productos y servicios para nuevos mercados.
- Multiplica los puntos de venta u optimiza los canales de distribución.

Solution Store tiene claro que, en cualquier etapa se beneficiará de una estrategia de mercadeo. Por lo cual aplicará la estrategia “Inbound Marketing”, ya que es una estrategia de

mercadeo digital que ha probado ser la más efectiva. Planea, desarrolla y mejora las tácticas para que la compañía crezca de manera adecuada a cada paso.

5.3. Estrategias de producto y servicio

La estrategia de producto de mercadeo de Solution Store, se basa en los siguientes factores claves:

- Solution Store debe hacer una investigación de mercado: La compañía debe realizar un detallado análisis sobre el mercado, el cual le ayudará más adelante a conocer las intenciones y los hábitos de compra de los consumidores. De este modo, la compañía podrá recolectar la mayor cantidad de datos posibles los cuales se obtienen principalmente mediante encuestas. Con los cuales podrá hacer un análisis de resultados y sacar sus propias conclusiones.
- Definir el público objetivo: Solution Store después de realizar la investigación de mercado, deberá definir los clientes potenciales o mercado objetivo los cuales se encontrarán dentro de la definición de su cliente ideal. Para ello, la compañía debe crear un perfil del mismo teniendo en cuenta diferentes factores, tales por; género, edad, preferencias, hobbies, entre otros. Lo anterior le dará la base a la compañía para diseñar y adaptar los servicios al gusto y necesidad del consumidor.
- Solution Store debe realizar un presupuesto ya que como la compañía conoce las especificaciones del servicio que se va a vender, se debe planear y presupuestar la inversión. Donde se tendrá en cuenta desde el costo de la investigación de mercado, hasta el capital invertido para la elaboración del producto, su promoción y lanzamiento.

Teniendo claros los pasos a seguir en el diseño de la estrategia de servicio y/o producto, plantea implementar diferentes estrategias dependiendo la necesidad de la compañía:

- Solution Store buscará su expansión trabajando con una estrategia de producto basada en el desarrollo de nuevas líneas, en la modificación o aumento de la gama de los servicios y/o productos, la cual consiste en que la compañía pueda modificar el diseño, ejecución y

operación de los servicios, modificando o adicionando nuevas funciones, con el fin de enseñarle al cliente de Solution Store como marca no se queda en el tiempo y que se reinventa constantemente.

- Solution Store encontrándose en una etapa de expiación y teniendo ya el respaldo de un reconocimiento del mercado por los resultados obtenidos, se encontrará en el escenario de poder aplicar la estrategia de servicio basada en el precio premium, en el cual la compañía tiene como objetivo añadirle valor al servicio. Para ello, se ofrece el producto a un precio mucho más elevado para que este se posicione como un bien único y exclusivo en el mercado.

5.4. Estrategias de distribución

Solution Store diseña su estrategia de distribución entendiendo que es indispensable tener en cuenta el papel que desempeña el internet, ya que esta herramienta facilita que los clientes se pongan en contacto con el vendedor sin importar el lugar donde se encuentre cada uno. Por lo tanto, Solution Store selecciona la estrategia de distribución omnicanal, en el cual el cliente es situado en el centro de la estrategia de la compañía. La compañía usará los medios en línea y fuera de línea los cuales tienen sinergia entre sí, ya que pueden ser utilizados en múltiples plataformas de forma simultánea. Es la tendencia actual, que elimina la vieja división entre online y offline, dando lugar a una gran multiplataforma.

Solution Store con el fin de poder aplicar esta estrategia de comercialización necesita implementar un software CRM (Customer Relationship Management) con información en tiempo real, que estimule las ventas cruzadas y el marketing uno por uno. Sólo así es posible seguir a los consumidores durante todo el proceso de adquisición del servicio e incluso después. Solution Store basa su estrategia de distribución en los siguientes factores:

- Diversificación de los canales de venta.
- Ampliación de sus canales de soporte.

- Sincronización del negocio (dentro y fuera de línea)
- Unión de la comodidad de la oferta virtual y física.
- Trabajo omnicanal, por medio de canales digitales y físicos.
- Elección de herramientas escalables.
- Políticas para la protección de los datos tanto propios como de los clientes.
- Transformación cultural de su equipo de trabajo.

5.5. Estrategias de precio

Básicamente la estrategia de precios de Solution Store, tiene dos enfoques: precio por hora y precio por penetración de Mercado.

Se logró detallar cuánto tiempo es necesario para ejecutar o implementar cada uno de los servicios del portafolio y a su vez cuántos consultores serían necesarios para sacar adelante dicha implementación.

Así mismo, como son servicios que van dirigidos al tendero esencialmente, entonces se logra tener unos costos de introducción muy cercanos al tendero, con precios de fácil acceso. Como enganche inicial, la consultoría inicial no tiene ningún costo, ya que la compañía BTL ofrecerá este servicio de diagnóstico a cada uno de los tenderos con el fin de poderles evidenciar la situación actual y cuáles serían los beneficios que podrían adquirir con la compañía.

5.6. Estrategias de comunicación y promoción

Solution Store tiene claro que el éxito de su estrategia de comunicación depende de la planificación de la misma, la compañía se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo transmitir de manera efectiva la propuesta de valor del negocio? La comunicación asertiva con los clientes se convierte en un activo estratégico. Teniendo claro que la imagen que se proyecta a todos los stakeholders de la compañía es un activo indispensable para el sostenimiento y crecimiento del negocio, es necesario diseñar una estrategia efectiva de comunicación y promoción.

Solution Store deberá trabajar en un conjunto sólido de estrategias de promoción, que le servirá como soporte para posicionarse o ampliar el mercado, logrando una comunicación con nuevos clientes y stakeholders.

En principio la compañía usará la publicidad tradicional, en medios masivos de televisión, radio, carteleras, periódicos, revistas y otros canales publicitarios ya que es una excelente manera de captar la atención de los consumidores. El grupo de profesionales de la compañía que trabaja en la publicidad realizará una investigación detallada sobre el público objetivo y creará anuncios que se enfocan específicamente en sus puntos débiles, ofreciendo el servicio como la solución a los problemas de sus clientes. Los principales anuncios publicitarios que se usarán, corresponderán a testimonios de clientes reales que hayan tenido éxito con la compañía, en busca de obtener confianza en la necesidad de los servicios ofrecidos.

Pero esta no puede ser la única estrategia que implemente Solution Store, la globalización y los mercados cambiantes obligan que la empresa use diferentes estrategias para abarcar al mercado objetivo de la forma más eficiente y eficaz.

Solution Store deberá invertir en estrategias de mercadeo digital, con el uso de redes sociales, ya que son una excelente manera de impulsar el negocio a un costo relativamente bajo (ryan, 2016). A diferencia de la estrategia anterior, Facebook, Instagram y Twitter ofrecen a la compañía una forma de promocionar los servicios en un entorno más relajado. Con este camino se logra disminuir la separación entre la empresa y el comprador, presentando a la vez una imagen más atractiva y familiar de la empresa.

Por último, la compañía invertirá en una estrategia de comunicación de ventas personales, donde formará un equipo de ventas con el cual la compañía podrá relacionarse directamente con los clientes. Esto se puede hacer telefónicamente o en persona. La idea es simplemente conectarse con el cliente a nivel individual, identificándose con su problema y ofreciendo los servicios de la empresa como una solución viable. Es una gran oportunidad para desarrollar relaciones significativas y continuas con los clientes.

En conclusión, a la estrategia de comunicación la compañía debe enfocarse en la formación del equipo de comunicación quienes se encargarán de elaborar el plan y elección de la estrategia más adecuada para lograr una comunicación eficiente con los clientes. Solution Store deberá

considerar siempre en sus canales de comunicación las siguientes premisas: considerar la comunicación como algo prioritario en la organización, ser honesto, conocer a la audiencia, prestar atención a la comunicación no verbal. Con estas estrategias, Solution Store logrará ingresar en el mercado, captando el mercado objetivo y logrando hacer una penetración en nuevos mercados.

5.7. Estrategia de fuerza de ventas

Para Solution Store las estrategias de venta se basan en implementar un plan operativo, en función de los resultados que la empresa desea obtener en el área comercial, definiendo cuáles son las metas de venta, cuánto se espera lograr y cuándo se desea alcanzar el objetivo. La compañía trabajará en definir las estrategias adecuadas, definiendo cuáles usar y el momento indicado para su implementación.

La primera estrategia que la compañía tiene planteada es *inbound sales*, la cual es una metodología de ventas personalizada (Kotler y Keller, 2016). Esta es una estrategia de comunicación personalizada y se enfoca en los puntos débiles de cada uno de los prospectos de clientes y actúa como consultor de confianza, adaptando su proceso de venta al ciclo de compra del consumidor, con el fin de poder brindar una experiencia centrada en el cliente y sus necesidades. El objetivo final de la implementación de la metodología inbound es atraer, interactuar y deleitar a un cliente.

La segunda estrategia de la compañía estará enfocada en los programas de fidelidad, la cual busca conservar clientes recurrentes, a la vez que se quiere llamar la atención de otros clientes potenciales y reforzar la fidelidad (Brooks, 2016). El objetivo de Solution Store es darle sentido de pertenencia a un grupo exclusivo, además de brindarles beneficios de ofertas o promociones. Con esta estrategia se busca mantener la preferencia de los clientes, e incluso conseguir otros clientes que llegaran por recomendación (voz a voz) de los clientes que han sido satisfechos por el servicio prestado.

La tercera estrategia que Solution Store implementará, consiste en ofrecer demostraciones gratuitas, siempre que sea posible llevarlas a cabo, ya que no existe mejor estrategia de venta que demostrar que el servicio es eficaz y que funciona tal cual como se promociona, cumpliendo con

las expectativas de los clientes. Por lo anterior, la compañía trabajará en la delimitación de su mercado objetivo para llevar a cabo demostraciones que le sean útiles a la estrategia comercial, definiendo quienes son sus clientes potenciales para evitar ofrecer servicios en vano.

5.8. Presupuesto de mercadeo

La ilustración 31 presenta el presupuesto estimado para mercado de Solution Store.

Ilustración 31. Presupuesto de mercadeo Solution Store

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

VOLVER AL MENU

TOTAL INVERSIÓN INICIAL Ó NUEVA \$ 35.550.000,00

INVERSIÓN YA REALIZADA POR EL EMPRESARIO \$ -

FINANCIARÁ INV FIJAS? SI

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO 32,60%

SOLUTION STORE

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL

SI EL PRÉSTAMO A SOLICITAR SOLO ES PARA INVERSIONES FIJAS, ESTOS VALORES DEBEN SER CEROS

MESES	VALOR
6,0	\$ 100.237.500,00
6,0	\$ 67.800.000,00
6,0	\$ 15.000.000,00
6,0	\$ 16.800.000,00
TOTAL	\$ 199.837.500,00
TOTAL INVERSIÓN EN LA EMPRESA	\$ 235.387.500,00

NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ 199.837.500,00
NECESIDADES DE INVERSIÓN FIJA	\$ 35.550.000,00

APORTE YA REALIZADO POR EL EMPRESARIO \$ -

APORTE NUEVO A REALIZAR POR EL EMPRESARIO \$ 20.000.000,00

PRÉSTAMO A SOLICITAR \$ 215.387.500,00

CONTROL OK

CALCULO DEL PRÉSTAMO

AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ 215.387.500,00
2021	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 215.387.500
2022	\$ -104.089.972	\$ -48.635.117	\$ 55.454.856	\$ 166.752.383
2023	\$ -104.089.972	\$ -64.490.164	\$ 39.599.808	\$ 102.262.219
2024	\$ -104.089.972	\$ -85.513.958	\$ 18.576.014	\$ 16.748.261
2025	\$ -17.348.329	\$ -16.748.261	\$ 600.068	\$ -

PLAZO DEL PRÉSTAMO QUE DEBE APLICAR: 43

TIPO DE PRÉSTAMO QUE DEBE USAR: PARA CAPITAL DE TRABAJO E INV FIJAS

PARA CAPITAL DE TRABAJO E INV FIJAS	43
TIPO DE EMPRENDEDOR	TIPO 1

Desarrollado por: Magister en Administración Financiera, Mauricio Reyes Giraldo.
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FED Universidad -EAN.
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

Fuente: Elaboración propia

6. Aspectos Técnicos

6.1. Objetivos producción

Dentro de los temas u objetivos del departamento de producción que para el caso de una empresa de servicios como lo es Solución Store, se acoplan más aun un departamento de operaciones que producción misma al ser servicios intangibles, y se tienen objetivos como los siguientes:

- Definir y adquirir las herramientas e infraestructura necesaria para producir un servicio. Cada producto del portafolio de servicios tiene un componente tangible, (como lo son: las cartillas, folletos, manuales, plantillas o formatos que son complementarios a los mismos y que también se debe planear para su producción física, entendiendo que se debe optimizar encontrando innovaciones que ayuden a conservar el medio ambiente a través de temas digitales que optimicen el uso de documentos físicos.
- Establecer los procesos estándar del modelo de producción, tanto de cada servicio del portafolio, como de los productos tangibles complementarios.
- Identificar la cantidad de insumos para la elaboración de cada servicio o producto tangible complementario, de tal manera que se tenga un stock de seguridad que permita reaccionar ante cualquier contingencia o falta de abastecimiento de materias primas.

6.2. Ficha técnica del producto o servicio

A continuación, se presentan las fichas técnicas de los servicios ofertados por Solution Store.

Tabla 2. Ficha técnica: servicio de asesorías y consultorías

NOMBRE PRODUCTO/SERVICIO	ASESORIA Y CONSULTORIA
Clientes externos	Sector Retail (Tenderos, Minipymes)
Proceso	Operativo
Cargo del responsable del servicio	Consultor Senior
Descripción del servicio	Acompañamiento enfocado a una necesidad puntual y particular para el cliente. Se realiza un análisis de la situación actual, se realiza informe con propuesta de mejoras y se hace acompañamiento de ser necesario.
Documento asociado	Informe situación actual (levantamiento de información) Informe Final (después de aplicar recomendaciones)
Tiempo de ejecución	De 15 días – hasta 30 días

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Ficha técnica: servicio de capacitación al tendero

NOMBRE PRODUCTO/SERVICIO	CAPACITACION TENDERO
Clientes externos	Sector Retail (Tenderos, MiPymes)
Proceso	Estratégico
Cargo del responsable del servicio	Capacitador Y Entrenador

Descripción del servicio	Este servicio es estratégico para Solution Store ya que es realmente el servicio que nos va a ayudar a abrir mercados en la parte del sector que no entiende cual es la finalidad de nuestro servicio. Con ayuda de la capacitación y el entrenamiento le daremos a conocer a los tenderos y demás actores del sector retail cuál es nuestra importancia en su proceso de crecimiento y estabilización.
Documento asociado	Plan de capacitación (se entregarán memorias de la capacitación por si necesitan un apoyo durante el proceso).
Tiempo de ejecución	30 días

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Ficha técnica: servicio de insumos y herramientas de consulta

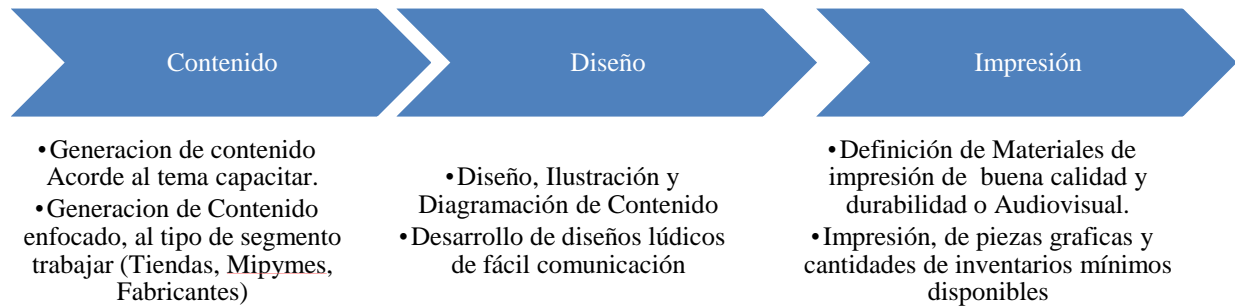
NOMBRE PRODUCTO/SERVICIO	INSUMOS Y HERRAMIENTAS DE CONSULTA
Clientes externos	Sector Retail (Tenderos, MiPymes)
Proceso	Operacional
Cargo del responsable del servicio	Consultor Junior
Descripción del servicio	En este proceso lo que hace Solution Store es suministrar herramientas tecnológicas y bases de datos a sus clientes con el fin de ahorrarles tiempo en la adquisición de esta información. También se realiza un acompañamiento enfocado en enseñarles a manejar esta información y lo más importante es en enseñarlos a analizarla.
Documento asociado	Acta de entrega de los insumos y acta de capacitación de manejo de estos.
Tiempo de ejecución	8 días

Fuente: elaboración propia

6.3. Descripción del proceso

En la ilustración 32, se presenta el proceso de generación de contenido de Solution Store.

Ilustración 32. Diagrama de proceso Solution Store



Fuente: elaboración propia

6.4. Necesidades y requerimientos

En la lista siguiente se presentan los requerimientos necesarios para la ejecución del proceso Core del negocio.

- Diseñador Gráfico
- Copy Creativo
- Impresoras Laser
- Impresoras A color
- Papelería de impresión gráfica
- Encuadernadoras

6.5. Características de la tecnología

La tecnología requerida para el correcto funcionamiento de la idea de negocio se describe a continuación:

- Impresora Láser: Estas impresoras admiten cualquier tipo de papel, por lo que se pueden hacer diferentes trabajos con ellas. Alta capacidad de resolución que puede variar entre los 300 PPP y los 2400 PPP. Las impresoras láser realizan su trabajo con una precisión impecable. Bajo consumo eléctrico.
- Impresoras A color: imprimir hasta 27 páginas por minuto en impresiones monocromáticas y hasta 12 páginas por minuto en color. Estas impresoras admiten cualquier tipo de papel, por

lo que se pueden hacer diferentes trabajos con ellas. Alta capacidad de resolución que puede variar entre los 300 PPP y los 2400 PPP.

- Corel Draw es la aplicación principal de la suite de programas CorelDRAW Graphics Suite ofrecida por la corporación Corel y que está diseñada para suplir múltiples necesidades, como el dibujo, la maquetación de páginas para impresión y la publicación web, todas incluidas en un mismo programa. Este programa permite realizar diseños de manera profesional, teniendo herramientas muy fáciles de usar.
- Adobe Photoshop CC programa es un editor de fotografías desarrollado por la empresa Adobe Systems Incorporated. Photoshop “taller de fotos” es usado principalmente para el retoque de fotografías y gráficos.
- Adobe Illustrator aplicación de diseño estándar que permite plasmar formas, colores, efectos y tipografías. Funciona en dispositivos móviles y de escritorio, y diseños pueden acabar impresos, en Internet y aplicaciones, en vídeos y animaciones.

6.6. Materias primas y suministros

Las materias primas para la elaboración del material básico se presentan a continuación:

- Tornos de impresora a Color
- Tornos de impresora laser
- Papelería de impresión grafica
- Papelería de encuadernación
- Papelería de Plastificación
- Papelería de impresión normal
- USB, de grabación de contenido multimedia.

6.7. Plan de producción

Solution Store tendrá su oficina principal en Bogotá ya que es la ciudad donde el sector “retail” tiene mayor participación del mercado, además, será el centro logístico para la creación de material publicitario y de capacitación. El plan de producción inicial, dependerá de las localidades a las cuales se vaya a impactar, priorizando el mercado objetivo definido en la estrategia de ventas.

6.8. Escalabilidad de operaciones

Las operaciones inicialmente empiezan en Bogotá, pero dado que las prioridades de desarrollo del negocio se encuentran en las ciudades de Barranquilla, Cali y Medellín, cuando se tengan asesorías y desarrollos en clientes de estas zonas que requieren más de tres meses se tendrán Oficinas sencillas satélites, con personal directo que lidere estas sedes.

6.9. Capacidad de producción

Iniciando el negocio y con el fin de operar con los menores costos totales y así mismo obtener el máximo beneficio económico, contará con 10 empleados con los cuales podrá operar en las tres ciudades haciendo una muy buena presencia en el sector retail.

Dentro de los cuatro portafolios de servicios que se manejan, se tiene capacidad para prestar 320 horas de asesoría al mes, permitiendo llegar en un año a las 3.840 horas.

Por otra parte, la compañía tendrá la siguiente inversión en infraestructura.

Tabla 5. Inversión en infraestructura Solution Store

Descripción inversión	Valor (pesos colombianos)
Terrenos	\$ -
Propiedad planta y equipo	\$ 11.000.000

Muebles y enseres	\$ 4.550.000
Equipo de oficina	\$ 15.000.000
Equipo de transporte	\$ -
Franquicias	\$ -
Patentes	\$ -
Gastos de puesta en marcha	\$ 5.000.000
Total, inversiones	\$ 35.550.000

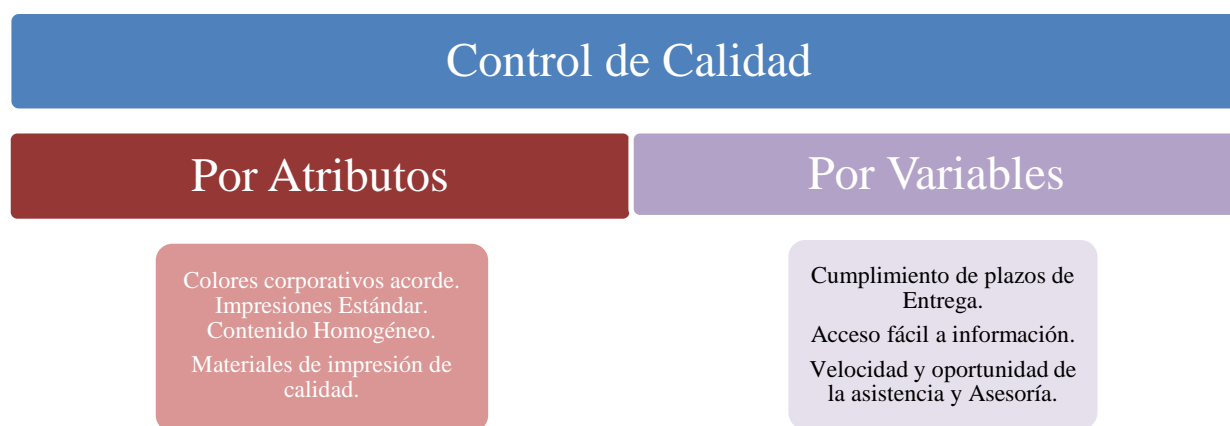
Fuente: elaboración propia

Estos serían las inversiones requeridas que permiten calcular la capacidad instalada de Solution Store.

6.10. Política de aseguramiento de la calidad sobre el producto o servicio

La política de aseguramiento de la calidad estará enfocada en el cumplimiento de los estándares corporativos, la identidad de la marca y la satisfacción del cliente. La ilustración 33, presenta la Política de control de calidad de la empresa.

Ilustración 33. Política de calidad Solution Store



Fuente: elaboración propia

6.11. Procesos de investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo hace parte del ADN, de Solution Store, pues al ser una empresa de consultoría y asesoría el estar investigando e, entendiendo que es lo que se necesita para poder agregar al grupo Objetivo, hace que definitivamente el enfoque se fundamente en los siguientes aspectos:

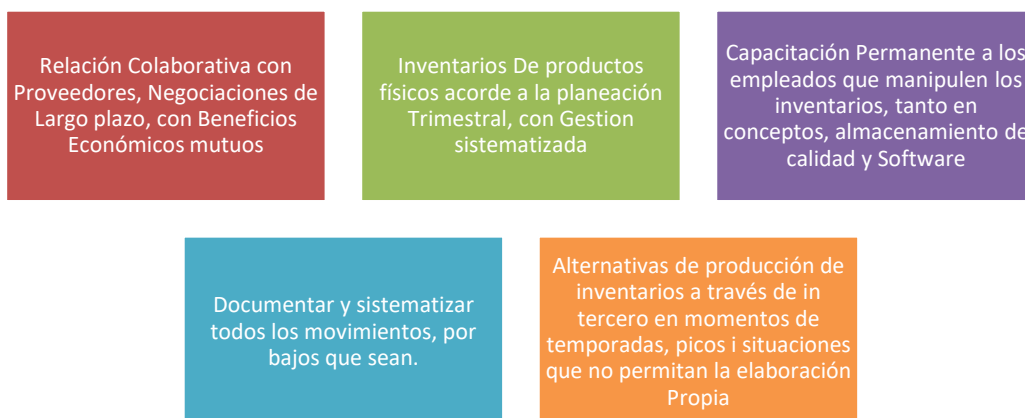
- Incrementos en la productividad
- La reducción de costos
- La mejora en la calidad de Los productos que ofrece Solution store
- La ampliación de Mercados donde se puede incursionar.

Y toda aquella tecnología que vaya surgiendo se pondrá al servicio de los clientes y de agregar valor.

6.12. Plan de compras

El plan de compras se desarrollará con base en lo descrito en los numerales 6.4, 6.6 y 6.9, teniendo en cuenta los siguientes pilares de disciplina de capital descritos en la ilustración 34.

Ilustración 34. Pilares de la disciplina de capital en Solution Store



Fuente: elaboración propia

6.13. Costos de producción

Los costos de producción contienen tanto el costo de manto de obra como de materiales e insumos para el desarrollo de la actividad comercial. Se presentan en la ilustración 35.

Ilustración 35. Costos de producción primer año de operación Solutuion Store

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	ASESORIA Y CONSULTORIA	120	\$ 540.000,00	\$ 64.800.000	32%
2	CAPACITACION TENDERO	300	\$ 180.000,00	\$ 54.000.000	27%
3	INSUMOS Y HERRAMIENTAS DE CONSULTA	24	\$ 2.475.000,00	\$ 59.400.000	30%
4	PORTAFOLIO INTEGRADOR	60	\$ 371.250,00	\$ 22.275.000	11%
5	0	0		\$ -	0%
6	0	0		\$ -	0%
7	0	0	\$ -	\$ -	0%
8	0	0	\$ -	\$ -	0%
9	0	0	\$ -	\$ -	0%
10	0	0	\$ -	\$ -	0%
			TOTAL	\$ 200.475.000	100%

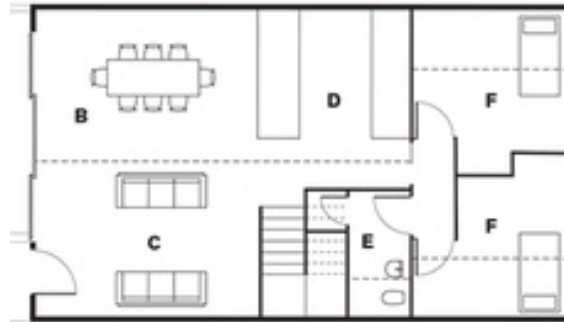
Fuente: elaboración propia

El costo promedio de producción representa cerca del 45% del valor de venta de cada producto. El costo promedio indica lo que cuesta el desarrollo del servicio y está muy enfocado en las horas que hay que dedicarle a la puesta en marcha y prestación del servicio, apoyado en algunos casos en herramientas tangibles y otras de formación entrenamiento.

6.14. Infraestructura

Solution Store tendrá sus operaciones en una oficina de 52 m2 distribuidos conforme al plano presentado en la ilustración 36.

Ilustración 36. Distribución de la oficina Solution Store

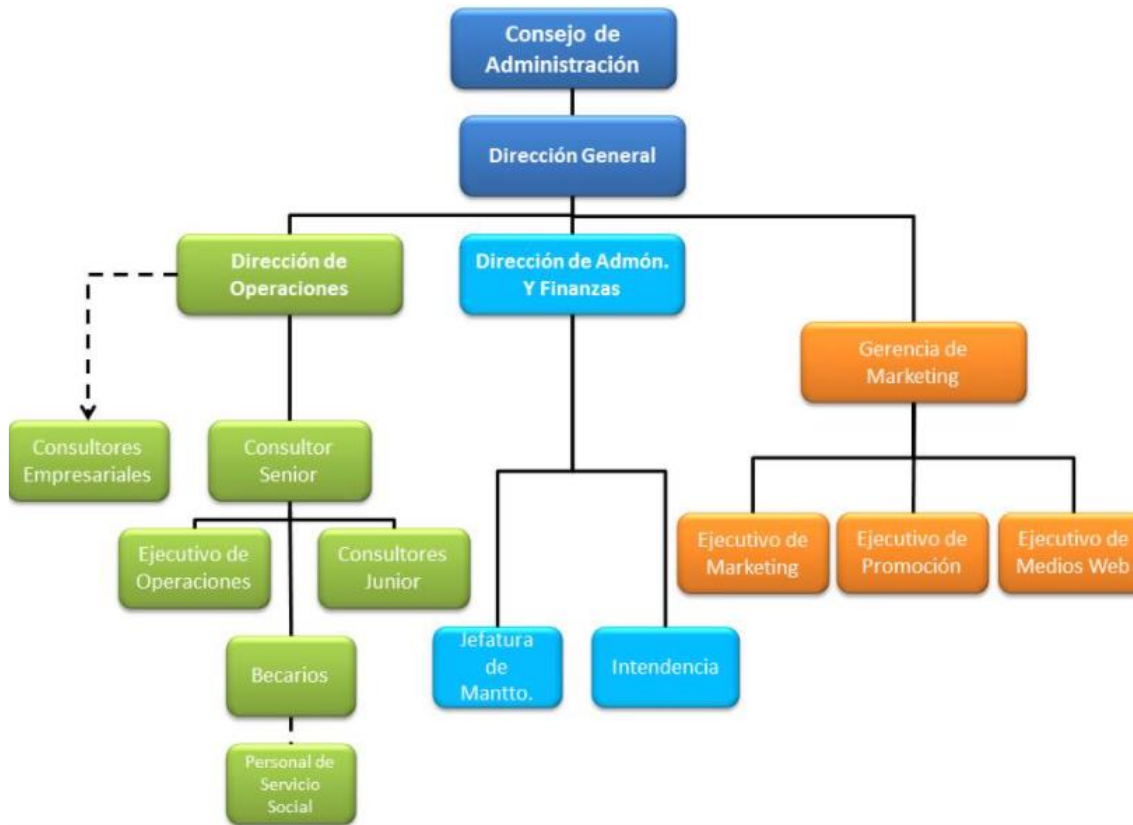


Fuente: elaboración propia

6.15. Mano de obra requerida

El diagrama siguiente representa el organigrama con la mano de obra requerida directa de Solution Store, de acuerdo con las fases definidas de crecimiento de la empresa.

Ilustración 37. Mano de obra requerida Solution Store



Fuente: elaboración propia

La mano de obra proyectada está enfocada en incorporación en tres fases:

- Fase 1: El personal en las cajas de Color Verde
- Fase2: El personal en las cajas de Color Azul
- Fase 3: El personal en las Cajas de color naranja.

7. Aspectos Organizacionales y Legales

7.1. Análisis estratégico

Solution Store es un emprendimiento que busca potenciar las capacidades de las tiendas de barrio en un entorno altamente competitivo por la entrada en el mercado de las tiendas de

descuentos duro (hard discounter), sumado al efecto negativo de la pandemia derivada del Covid-19 que ha disminuido la capacidad adquisitiva de la población en general.

No obstante, el canal tradicional sigue siendo el vehículo comercial de retail preferido por los colombianos, debido a la gran aceptación cultural con el que cuentan. Este canal comercial ha sido subvalorado por grandes fabricantes y distribuidores de consumo masivo, quienes han apostado fuertemente a supermercados de grandes superficies y comercializadoras intermediarias y Solution Store pretende potencializar su mercado e impacto comercial y social.

Solution Store está estratégicamente diseñada para captar la información del comportamiento de los productos masivo dentro de la tienda de barrio, entregando a los productores y comercializadoras oportunidades para comercializar a través del mercado tradicional, sustentado en un modelo de beneficios para los tenderos.

7.2. Misión

Ser una compañía colombiana encargada de gestionar los canales de distribución de grandes y pequeñas empresas en sus canales tradicionales, disponiendo de tecnología de punta y un equipo de expertos que facilitan la gestión integral, el análisis de los datos, la capacitación y entrenamiento, asegurando un impacto significativo y sostenible en el desarrollo de los canales de nuestros clientes, consolidándonos como sus aliados estratégicos.

7.3. Visión

En el año 2023, ser la agencia BTL reconocida por los tenderos como su aliado estratégico para su mejora continua, el mejoramiento de la administración de su negocio y la estrategia de mercadeo y venta, convirtiéndose en líder en Colombia de la gestión de los canales tradicionales de distribución de grandes empresas.

7.4. Análisis DOFA

A continuación, se presenta el análisis DOFA, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Ponce, 2006) para la empresa Solution Store.

Tabla 6. Tabla matriz DOFA

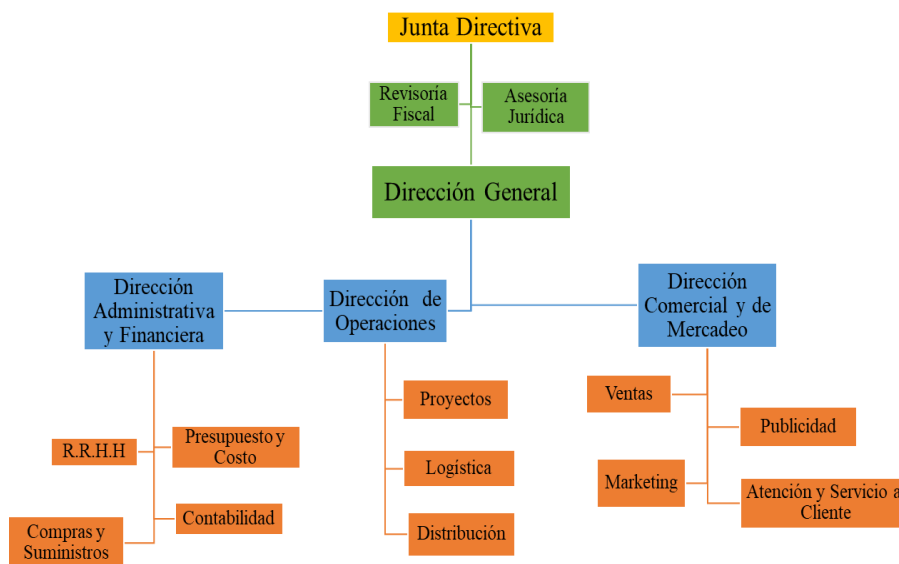
	Factores Internos	Fortalezas (F) F1: Conocimiento del canal tradicional F2: Dominio de tecnologías digitales F3: Conocimiento de estrategias de negocio	Debilidades (D) D1: Recursos financieros escasos D2: Mano de obra sin entrenamiento para campañas publicitarias D3: No es conocida por sus clientes
Factores Externos	Oportunidades (O) O1: Caída en ventas del canal de grandes superficies O2: Crecimiento del e-commerce O3: Aumento del consumo en tiendas por efecto de la pandemia	Estrategia (FO) FO1: Caracterizar los nichos de mercado para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades reales FO2: Implementar nuevas tecnologías que faciliten el e-commerce en el canal tradicional FO3: Desarrollar planes de capacitación a tenderos para el mejoramiento de la administración de sus negocios, manejos de stocks y productos de mayor rentabilidad. FO4: Identificar oportunidades de mejora de ventas en los fabricantes usando el canal tradicional	Estrategia (DO) DO1: Buscar fuentes alternativas de financiación en sector privado y público DO2: Seleccionar personal con competencias en manejo de herramientas digitales y mercadeo DO3: Desarrollar estrategia de mercadeo digital para darse a conocer DO4: Desarrollar estrategia de mercadeo TAT
	Amenazas (A): A1: Recientemente han aparecido empresas con soluciones similares a Solution Store A2: Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores A3: Mayor participación de los hard discounter	Estrategia (FA) FA1: Desarrollar servicios diferenciadores con las empresas prestadoras de servicio existentes FA2: Identificar alternativas de descuentos, promociones y productos de acuerdo con el poder adquisitivo de la población para beneficiar al consumidor final. FA3: Potenciar las bondades de los tenderos de barrio: venta de productos en pequeñas cantidades, conocimiento del consumidor, la empatía, la cultura, créditos (vender fiado), entre otros	Estrategia (DA) DA1: Desarrollar los servicios que no han sido identificados por la competencia DA2: Desarrollar estrategia de mercadeo acelerada y creativa para darse a conocer

Fuente: elaboración propia

7.5. Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional propuesta para Solution Store:

Ilustración 38. Estructura organizacional Solution Store



Fuente: elaboración propia

7.6. Perfiles y funciones

A continuación, se describen los perfiles y funciones de los cargos críticos para la operación de Solution Store: consultor junior, consultor senior gerente de proyecto, director y socio.

Consultor Junior: es una etapa para un profesional joven, con mucha energía, buena formación académica y poca experiencia. Algunas consultoras dividen esta etapa entre analistas y consultores, para crear más oportunidades de promoción y satisfacer a los más ambiciosos entre sus jóvenes trabajadores. Sus funciones cubren una necesidad fundamental: el trabajo de detalle que soporta el proyecto.

- Adquisición de datos, búsqueda y recopilación de información, cuestionarios para medición y evaluación de procesos y muestreos de resultados.
- Preparación de datos, construcción de tablas y hojas de cálculo, análisis preliminar.
- Soporte y documentación de entrevistas y reuniones de trabajo, antes y después de los eventos, para registrar y comunicar a los otros miembros del equipo.
- Apoyo con la agenda del proyecto, en la planificación y seguimiento de actividades y cumplimientos de hitos acordados.
- Elaboración de la documentación del proyecto, de diversos tipos y en todas las etapas.

Consultor Senior: pueden estar combinados diversos aspectos, tales como edad, experiencia, conocimientos o nivel de especialización, que, en mayor o menor medida, diferencian su aportación de valor al proyecto. Con frecuencia, el consultor senior es el responsable de diseñar la “solución” para el problema, soportado directamente por el equipo de analistas. Esta puede ser una etapa larga en la carrera, en función de la política de la empresa y su posicionamiento en el mercado. También es una etapa común para la incorporación de profesionales con experiencia funcional (o de negocio), que no están todavía familiarizados con la consultoría como profesión, o que no son miembros permanentes del equipo de la firma.

- Realización de entrevistas y documentación de resultados.
- Coordinación, formación, orientación y seguimiento del trabajo del equipo de consultores junior y analistas.
- Recopilación de información interna sobre casos similares y experiencias de la firma, utilizando su red de contactos internos.
- Análisis de los datos preparados y de toda la información relevante al caso.
- Identificación de las oportunidades de mejora y definición de iniciativas y medidas para conseguir el objetivo del proyecto.
- Preparación y documentación de las recomendaciones al cliente y revisión de la documentación general del proyecto.
- Moderación de reuniones, realización de presentaciones y soporte a la dirección del proyecto.

Gerente del proyecto: también denominado el jefe del proyecto, combina las funciones de un consultor senior con las responsabilidades adicionales de gestión y soporte comercial. Aunque

sea útil, no es un requisito fundamental que el gerente del proyecto sea el profesional con más experiencia y conocimientos del equipo consultor. Especialmente en los casos que exigen mucha especialización, puede haber consultores senior con más experiencia específica, funcional o sectorial, que el gerente. También existen casos en los que directores y socios participan activamente del proyecto y aportan una parte importante del conocimiento y experiencia necesarios al equipo de proyecto.

- Planificación y gestión de actividades e hitos de control, para el seguimiento y cumplimiento de los plazos del proyecto.
- Realización de entrevistas y revisión de documentación.
- Revisión de las recomendaciones de soluciones y diseño de presentaciones e informes del proyecto.
- Supervisión de la calidad del trabajo del equipo consultor.
- Seguimiento del presupuesto del proyecto y búsqueda de rentabilidad para la firma;
- Realización de reuniones con equipos directivos funcionales del cliente, soportando a los directores y socios en las reuniones con la alta dirección.
- Atención al cliente y solución de problemas en los ámbitos del equipo y de la solución técnica.
- Identificación de nuevas oportunidades comerciales para la firma en la empresa cliente, informando a directores y socios.
- Preparación de documentación de base para acciones comerciales, dentro y fuera del ámbito de sus proyectos.
- Elaboración de ofertas, coordinando la aportación de las diferentes áreas involucradas en el caso.
- Participación en eventos y ponencias de carácter comercial.

Director: En esta etapa, un profesional con varios años de experiencia como gerente de proyectos asume más responsabilidades en el desarrollo del negocio de la empresa. Poco a poco, deja de ser miembro del equipo consultor y asume nuevas funciones, como asesor más personal de sus clientes más cercanos, gerente de “grandes cuentas” o líder de una determinada área de

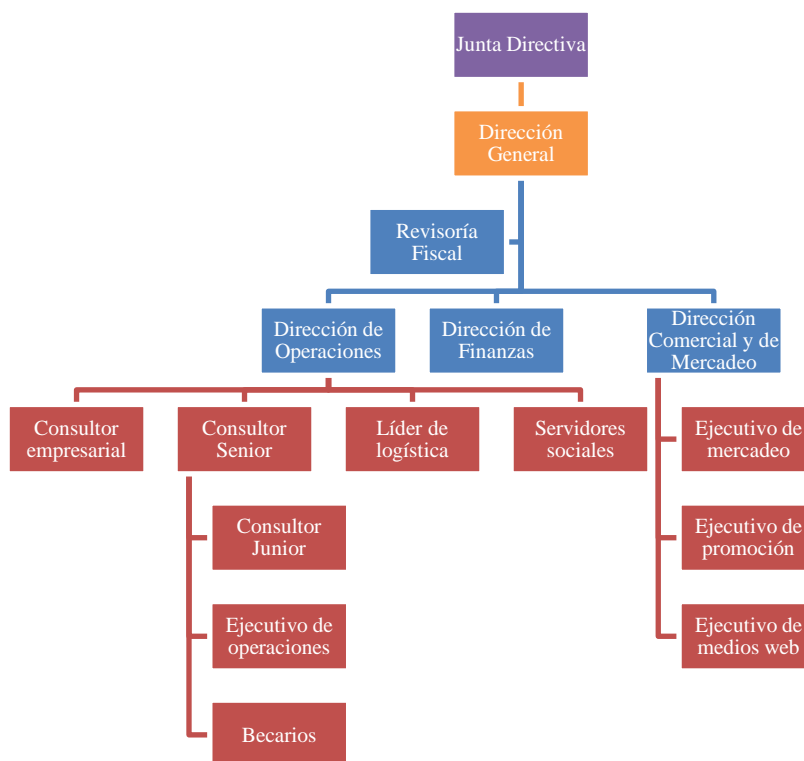
conocimiento, o sector de especialización. Es con frecuencia el responsable de gestionar la acción comercial de la firma de consultoría, y de representarla en reuniones de carácter público, eventos y asociaciones, así como en los medios de comunicación.

- Desarrollo del negocio en su ámbito funcional, sectorial o regional.
- Diseño y presentación de propuestas comerciales y modelos conceptuales, orientando el posicionamiento e imagen de la empresa.
- Atención a clientes y supervisión de los equipos de proyecto.
- Definición, promoción y seguimiento de acciones formativas para el desarrollo del equipo de consultoría.
- Definición de objetivos y planes de carrera, con seguimiento y evaluación de resultados individuales.
- Definición, diseño y realización de actividades de carácter comercial, eventos y ponencias.
- Planificación y seguimiento del negocio en su área de responsabilidad.

7.7. Organigrama

En la ilustración 39, se presenta el organigrama sugerido para Solution Store.

Ilustración 39. Organigrama Solution Store



Fuente: elaboración propia

7.8. Esquema de contratación y remuneración

Solution Store, tendrá tres tipos de contratos para la ejecución de su objeto social: a término indefinido, por obra o labor y contrato de aprendizaje.

- **Contrato a término indefinido: (Art. 47 del Código Sustantivo de Trabajo).** El contrato a término indefinido es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada.
- **Contrato de Obra o labor (Art. 45 del Código Sustantivo de Trabajo).** El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico.

Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.

- **Contrato de aprendizaje (Art. 30 de la Ley 789 de 2002).** Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio.

Para el personal de base: directores y consultores, su contrato será a término indefinido. Para los ejecutivos de mercadeo, promoción y operaciones, cuya actividad depende del proyecto, su contrato será por obra o labor. Por último, para los becarios o estudiantes en práctica, se tendrán contrato de aprendizaje.

7.9. Factores clave de la gestión del talento humano

En Solution Store se implementará un modelo de gestión organizacional del talento humano basado en competencias, partiendo de los perfiles requeridos. El modelo propuesto de gestión organizacional se presenta en la ilustración 40 está basado en Nieto (2014).

Ilustración 40. Modelo de gestión organizacional Solution Store



Fuente: elaboración propia, basado en Nieto (2014)

La gestión por competencias se ha convertido en una prioridad estratégica para todas las compañías que desean elevar su productividad. El modelo de gestión por competencias busca que los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y retención del talento sean diseñados en función de las competencias de los colaboradores.

Se trata de un sistema que permite identificar y mejorar las capacidades de su equipo de trabajo para elevar su desempeño de tal manera que se mantengan alineados con las expectativas de la organización.

El modelo de gestión basado en competencias involucra un proceso de mejora continua que busca asegurar varios procesos dentro de la gestión Humana de la organización, teniendo en cuenta los nueve procesos: administración de personal, bienestar, capacitación, compensación, competencias, comunicación interna, evaluación del desempeño, responsabilidad social y selección. desde el reclutamiento.

El modelo presenta las competencias conductuales, para los cargos operativos y de liderazgo de la compañía, basados en una evaluación de 360 grados como se indica en la tabla 7.

Tabla 7. Planteamiento del modelo de Gestión por competencias

Dimensión Conductual	Dimensión de Gestión
360 grados (valoración superior/ auto valoración / valoración de pares/ colaboradores)	Conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento organizacional

Fuente: Elaboración propia, basado en (Nieto, 2014)

Al analizar la planeación estratégica organizacional: la misión, visión y valores en Seguridad Monserrate, se establecieron las siguientes competencias corporativas dirigidas a todo el personal.

Tabla 8. Competencias Organizacionales Solution Store

Competencia Organizacional	Descripción
Ética	Capacidad de actuar conforme al conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento organizacional.
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización y alinear su comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales previniendo y superando los obstáculos que se presenten para el logro de estos.
Servicio al cliente	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades asignadas
Trabajo en Equipo	Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta en común con ayuda de otras personas

Fuente: Elaboración propia

Cada una de las competencias organizacionales definidas son coherentes con los valores organizacionales propuestos para Solution Store:

Valores Organizacionales de Solution Store

- Transparencia

- Responsabilidad social
- Compromiso
- Servicio

7.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

Solution Store contará con un programa que cubre las necesidades de los colaboradores con algunas implicaciones que requieren inversiones por parte de la organización.

El programa se centrará en cuatro ejes temáticos: crecimiento personal, manejo del estrés, integración como equipo de trabajo y tiempo de calidad con familias, como se muestra en la ilustración 41.

Ilustración 41. Modelo de compensación e incentivos en Solution Store



Fuente: elaboración propia

Para desarrollar el modelo se presentan las siguientes premisas y actividades a desarrollar al interior de la organización.

- Se focalizará en las necesidades de capacitación actual de los colaboradores frente a la compañía: servicio al cliente, manejo de del estrés, distribución del tiempo, mercadeo e inteligencia emocional.
- Se buscarán horarios en diferentes franjas que permita cubrir los turnos rotativos de los colaboradores.
- Creación del plan para el escalonamiento, donde los empleados accedan por años de antigüedad al mejoramiento de condiciones laborales.
- Realizar jornadas de salud mental, para verificar el estado de salud de los colaboradores en periodos semestrales.
- Realizar un cronograma anual de actividades de integración entre compañeros de trabajo y familias, este programa se incluyen las festividades anuales como navidad y año nuevo.
- Crear capacitaciones anuales sobre liderazgo, trabajo en equipo, la comunicación asertiva y demás que la organización crea necesario.

7.11. Esquema de gobierno corporativo

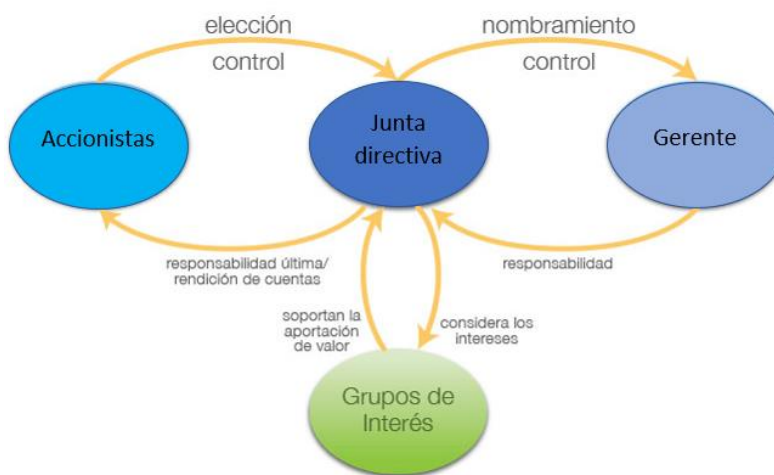
Para establecer el gobierno corporativo de Solution Store se tomó el modelo presentado en la superintendencia de sociedades (2020), en lo referente a emprendimientos o Startups, asumiendo como propias cada una de las recomendaciones mencionadas en el documento Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables (SuperSociedades, Confecámaras y Cámara de comercio de Bogotá, 2020).

- Recomendación 1. Los socios del startup deberían establecer un acuerdo que regule sus relaciones y la organización de la empresa.
- Recomendación 2. El acuerdo de socios del startup debería prever disposiciones para la protección y organización de la empresa, la entrada y salida de socios y sus derechos económicos.

- Recomendación 3. El startup debería promover una cultura de ética, desempeño sostenible y trabajo en equipo, con una vocación de innovación, para garantizar su perdurabilidad en el mercado.
- Recomendación 4. El startup debería constituir una instancia colegiada de gerencia para hacer seguimiento a la operación y adecuar ágilmente su estrategia a la realidad operativa.
- Recomendación 5. El startup debería contar con un plan de transición para el ejecutivo principal y su equipo gerencial.
- Recomendación 6. Si el startup tiene un organismo colegiado de administración, el mismo debe tener un balance en la representación de los accionistas fundadores, los inversionistas y los independientes.

Con base en las recomendaciones se define el esquema de gobierno corporativo en Solution Store, adaptado de Weill y Ross (2003) y se presenta en la ilustración 42.

Ilustración 42. Esquema de gobierno corporativo Solution Store



Fuente: Weill y Ross (2003)

7.12. Aspectos legales

De acuerdo con la Superintendencia de Sociedades (2020), se deben tener en cuenta varios aspectos importantes en materia legal para el desarrollo de un emprendimiento en Colombia.

Entre los más importantes se destacan:

- Verificar si la empresa está sometida a inspección, vigilancia y control. La empresa se debe constituir en Cámara de Comercio de la ciudad de Bogotá, donde se desarrollarán primordialmente las actividades económicas objeto de la empresa.
- Verificar si el tipo de sociedad es adecuado.
- Revisar los de beneficios tributarios. La Ley 1429 de 2010 tiene una serie de beneficios fiscales para pequeñas empresas (máximo 50 trabajadores y 5.000 SMLV en activos), que incluyen tarifas del 0% en impuesto de renta (primeros 2 años) y cero retenciones en la fuente (5 primeros años).
- Verificar el tipo de contratación del talento humano.
- Proteger la propiedad intelectual y secretos industriales de la empresa. Todo lo que tenga un componente intelectual creado al interior de una empresa, como obras literarias, software, diseños gráficos, etc. tiene un valor moral y económico y la ley da esta protección (Ley 23 de 1982). Sin embargo, para efectos de publicidad ante terceros, es importante registrar estos derechos en la Dirección Nacional de Derechos de Autor.
- Verificar la forma en que se garantiza la protección de los datos personales de los clientes. Esta información se debe mantener en estricta reserva, y si se va a dar un uso comercial a la misma, se necesita autorización de su titular (Ley 1581 de 2013).

7.13. Estructura jurídica y tipo de sociedad

El tipo de sociedad escogido para Solution Store es de sociedad anónima simplificada SAS. Este tipo de sociedad se escogió debido a su flexibilidad para adaptarse a las particularidades del negocio. Su proceso de formación es muy ágil y los accionistas tienen amplia libertad para

establecer las reglas de su funcionamiento en el estatuto social. De esta manera Solution Store puede contar con una figura legal que se adapta enteramente a la voluntad de los socios y a las peculiaridades de los negocios.

7.14. Regímenes especiales

Para Solution Store no se tiene ningún régimen especial, salvo los mencionados en materia de impuestos, en el numeral 7.12 por ser un nuevo emprendimiento.

8. Aspectos Financieros

8.1. Objetivos financieros

- Recuperar la inversión en un periodo no mayor a tres años.
- Generar utilidades, siendo un proyecto atractivo para inversionistas con una TIR arriba del 25%.
- Ser una empresa Sostenible en los ámbitos financieros, Social y ambiental.

8.2. Política de manejo contable y financiero

Solution Store, se adhiere a las políticas contables y financieras descritas por la ley vigente que acoge a las empresas de consultoría. Fundamentalmente tendrá dos líneas claras, donde la contabilidad será externa liderada por una empresa o persona natural y también contará con un revisor fiscal externo, para de esta forma garantizar el equilibrio y transparencia financiera.

8.3. Presupuestos económicos (simulación)

La ilustración 43, presenta el presupuesto simulado de la empresa.

Ilustración 43. Presupuesto de inversión simulado para el primer año de trabajo

TOTAL INVERSIÓN INICIAL Ó NUEVA		\$	35.550.000,00	FINANCIARÁ INV FIJAS?	SI
INVERSIÓN YA REALIZADA POR EL EMPRESARIO		\$	-		
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL					
SI EL PRÉSTAMO A SOLICITAR SOLO ES PARA INVERSIONES FIJAS, ESTOS VALORES DEBEN SER CEROS					
	MESES		VALOR		
COSTOS OPERATIVOS	6,0	\$	100.237.500,00		
NÓMINAS	6,0	\$	67.800.000,00		
MARKETING MIX	6,0	\$	15.000.000,00		
GASTOS FIJOS	6,0	\$	16.800.000,00		
TOTAL		\$	199.837.500,00		
TOTAL INVERSIÓN EN LA EMPRESA		\$	235.387.500,00		
NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO		\$	199.837.500,00		
NECESIDADES DE INVERSIÓN FIJA		\$	35.550.000,00		
APORTE YA REALIZADO POR EL EMPRESARIO		\$	-		
APORTE NUEVO A REALIZAR POR EL EMPRESARIO		\$	20.000.000,00		
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$	215.387.500,00		

Fuente: elaboración propia

El presupuesto detallado de forma mensual se presenta en las tablas 9, 10, 11 y 12.

Tabla 9. Presupuesto detallado de gastos administrativos primer año de trabajo Solution Store

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Arriendo oficina	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000
Servicio agua potable	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.000.000
Servicio energía eléctrica	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Servicio telefonía móvil	66.667	66.667	66.667	66.667	66.667	66.667	66.667	66.667	66.667	66.667	66.667	66.667	800.000
Servicio telefonía fija e internet	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.000.000
Papelería de impresión	20.000	70.000		70.000		70.000		70.000		70.000		70.000	440.000
Tintas y Toner impresoras	70.000		70.000		70.000		70.000		70.000		70.000		420.000
Elementos de encuadernación		70.000		70.000		70.000		70.000		60.000			340.000
Servicio de seguridad	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
Servicio de aseo	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.000.000
Seguros y registros notariales	1.000.000	500.000	500.000										2.000.000
Registros Cámara de comercio y supertintendencia	1.300.000	700.000											2.000.000
TOTAL	4.756.667	3.706.667	2.936.667	2.506.667	2.436.667	2.506.667	2.436.667	2.506.667	2.436.667	2.496.667	2.436.667	2.436.667	33.600.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Presupuesto detallado de gastos de personal primer año de trabajo Solution Store

NOMINAS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
---------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	-------

ADMINISTRATIVA:													
Director General	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	48.000.000
Consultor Senior 1				2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	22.500.000
Consultor Senior 2										2.500.000	2.500.000	2.500.000	7.500.000
VENTAS:													
Consultor Integrador 1						2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	14.000.000
Consultor Integrador 2								2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	10.000.000
PRODUCCIÓN:													
Entrenador 1				1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	11.700.000
Entrenador 2										1.300.000	1.300.000	1.300.000	3.900.000
Consultor Junior 1			1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	15.000.000
Consultor Junior 2											1.500.000	1.500.000	3.000.000
TOTAL	4.000.000	4.000.000	5.500.000	9.300.000	9.300.000	11.300.000	11.300.000	13.300.000	13.300.000	17.100.000	18.600.000	18.600.000	135.600.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Presupuesto detallado de marketing Mix primer año de trabajo Solution Store

PRESUPUESTO MARKETING MIX	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Página Web	2.500.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	5.800.000
Pauta en digital	4.000.000		3.000.000		4.000.000		3.000.000		4.000.000		3.000.000		21.000.000
Pauta en impresos		500.000		500.000				500.000		500.000			2.000.000
Material POP	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
TOTAL	6.600.000	900.000	3.400.000	900.000	4.400.000	400.000	3.400.000	900.000	4.400.000	900.000	3.400.000	400.000	30.000.000

Fuente: elaboración propia

Con base en los presupuestos detallados, se extraen los principales rubros presupuestales para el primer año de la empresa:

- Presupuesto de ventas: 24.000.000
- Presupuesto de costos de comercialización: 30.000.000
- Presupuesto de costos laborales: 135.000.000
- Presupuesto de costos administrativos: 78.000.000

8.4. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión se presenta en la ilustración 44 se presenta el presupuesto de inversión inicial para la empresa.

Tabla 12. Presupuesto detallado de inversión primer año de trabajo Solution Store

	TOTAL
INVERSIÓN	Mes 1
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	
VALOR DE LA MARCA REGISTRADA	8.700.000
ENCUADERNADORAS	1.500.000
PAPELERIA DE IMPRESIÓN	500.000
TONER Y TINTAS	300.000
MUEBLES Y ENCERES	
ESCRITORIOS	2.050.000
MESAS	1.000.000
SILLAS	1.500.000
EQUIPO DE OFICINA	
IMPRESORAS	5.000.000
COMPUTADORES	7.000.000
LAMPARAS-ELEMENTOS OFICINA	3.000.000
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
REGISTRO DE MARCA	2.000.000
CAMARA COMERCIO Y NOTARIA	3.000.000
TOTAL	35.550.000

Fuente: elaboración propia

8.5. Estados financieros (escenario probable)

La ilustración 44, presenta los estados financieros de la empresa, con el escenario más probable para los primeros cinco años de operación de Solution Store.

Ilustración 44. Estados Financieros (escenario probable)

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS						
Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.						
ESTADO DE RESULTADOS						
	2021	2022	2023	2024	2025	
VENTAS	\$ 445.500.000,0	\$ 481.574.362,5	\$ 529.815.592,7	\$ 593.091.468,9	\$ 676.106.481,8	
COSTO VENTAS	\$ 200.475.000,0	\$ 217.655.707,5	\$ 240.809.921,7	\$ 271.407.230,3	\$ 311.504.934,5	
UTILIDAD BRUTA	\$ 245.025.000,0	\$ 263.918.655,0	\$ 289.005.671,0	\$ 321.684.238,6	\$ 364.601.547,3	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 135.600.000,0	\$ 139.600.200,0	\$ 143.536.925,6	\$ 147.412.422,6	\$ 151.392.558,0	
OTROS GASTOS	\$ 30.000.000,0	\$ 31.020.000,0	\$ 32.074.680,0	\$ 33.165.219,1	\$ 34.292.836,6	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 33.600.000,0	\$ 34.591.200,0	\$ 35.566.671,8	\$ 36.526.972,0	\$ 37.513.200,2	
DEPRECIACIÓN	\$ 6.010.000,0	\$ 6.010.000,0	\$ 6.010.000,0	\$ 6.010.000,0	\$ 6.010.000,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 39.815.000,0	\$ 52.697.255,0	\$ 71.817.393,5	\$ 98.569.624,9	\$ 135.392.952,5	
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 55.454.855,8	\$ 39.599.807,8	\$ 18.576.014,2	\$ 600.067,8	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 39.815.000,0	\$ (2.757.600,8)	\$ 32.217.585,8	\$ 79.993.610,7	\$ 134.792.884,6	
IMPUESTOS	\$ 12.740.800,0	\$ -	\$ 10.309.627,4	\$ 25.597.955,4	\$ 43.133.723,1	
UTILIDAD NETA	\$ 27.074.200,0	\$ (2.757.600,8)	\$ 21.907.958,3	\$ 54.395.655,3	\$ 91.659.161,5	
BALANCE						
AÑO o	2021	2022	2023	2024	2025	
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ (15.550.000,0)	\$ 245.662.500,0	\$ 160.464.782,72	\$ 136.959.804,75	\$ 105.231.871,59	\$ 149.292.884,63
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 35.550.000,0	\$ 35.550.000,0	\$ 35.550.000,0	\$ 35.550.000,0	\$ 35.550.000,0	\$ 35.550.000,0
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 6.010.000,0	\$ 12.020.000,0	\$ 18.030.000,0	\$ 24.040.000,0	\$ 30.050.000,0
ACTIVO FIJO NETO	\$ 35.550.000,0	\$ 29.540.000,0	\$ 23.530.000,0	\$ 17.520.000,0	\$ 11.510.000,0	\$ 5.500.000,0
TOTAL ACTIVO	\$ 20.000.000,0	\$ 275.202.500,0	\$ 183.994.782,72	\$ 154.479.804,75	\$ 116.741.871,59	\$ 154.792.884,63
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 12.740.800,0	\$ -	\$ 10.309.627,4	\$ 25.597.955,4	\$ 43.133.723,1
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 12.740.800,0	\$ -	\$ 10.309.627,4	\$ 25.597.955,4	\$ 43.133.723,1
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ 215.387.500,0	\$ 166.752.383,49	\$ 102.262.218,99	\$ 16.748.260,87	\$ -
PASIVO	\$ -	\$ 228.128.300,0	\$ 166.752.383,49	\$ 112.571.846,43	\$ 42.346.216,30	\$ 43.133.723,08
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 20.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 20.000.000,0
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 27.074.200,0	\$ (2.757.600,8)	\$ 21.907.958,3	\$ 54.395.655,3	\$ 91.659.161,5
TOTAL PATRIMONIO	\$ 20.000.000,0	\$ 47.074.200,0	\$ 17.242.399,23	\$ 41.907.958,32	\$ 74.395.655,29	\$ 111.659.161,55
TOTAL PAS + PAT	\$ 20.000.000,0	\$ 275.202.500,0	\$ 183.994.782,72	\$ 154.479.804,75	\$ 116.741.871,59	\$ 154.792.884,63
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
AÑO o	2021	2022	2023	2024	2025	
Activos Corrientes	\$ -15.550.000	\$ 245.662.500	\$ 160.464.783	\$ 136.959.805	\$ 105.231.872	\$ 149.292.885
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 12.740.800	\$ -	\$ 10.309.627	\$ 25.597.955	\$ 43.133.723
KTNO	\$ -15.550.000	\$ 232.921.700	\$ 160.464.783	\$ 126.650.177	\$ 79.633.916	\$ 106.159.162
Activo Fijo Neto	\$ 35.550.000	\$ 29.540.000	\$ 23.530.000	\$ 17.520.000	\$ 11.510.000	\$ 5.500.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 6.010.000	\$ 12.020.000	\$ 18.030.000	\$ 24.040.000	\$ 30.050.000
Activo Fijo Bruto	\$ 35.550.000	\$ 35.550.000	\$ 35.550.000	\$ 35.550.000	\$ 35.550.000	\$ 35.550.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 20.000.000	\$ 262.461.700	\$ 183.994.783	\$ 144.170.177	\$ 91.143.916	\$ 111.659.162
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 39.815.000,0	\$ 52.697.255,0	\$ 71.817.393,5	\$ 98.569.624,9	\$ 135.392.952,5	
Impuestos	\$ 12.740.800,0	\$ 16.863.121,6	\$ 22.981.565,9	\$ 31.542.280,0	\$ 43.325.744,8	
NOPLAT	\$ 27.074.200,0	\$ 35.834.133,4	\$ 48.835.827,6	\$ 67.027.344,9	\$ 92.067.207,7	
Inversión Neta	\$ 242.461.700,0	\$ -78.466.917,3	\$ -39.824.605,4	\$ -53.026.261,1	\$ 20.515.245,4	
Flujo de Caja Libre del período	\$ 269.535.900	\$ -42.632.784	\$ 9.011.222	\$ 14.001.084	\$ 112.582.453	

Fuente: elaboración propia

8.6. Flujo de caja libre

La ilustración 45, presenta el cálculo del flujo de caja operativo y el flujo de caja libre para los primeros cinco años de operación de Solution Store.

Ilustración 45. Flujo de caja operativo y libre de Solution Store

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
Activos Corrientes	\$ -15.550.000	\$ 245.662.500	\$ 160.464.783	\$ 136.959.805	\$ 105.231.872	\$ 149.292.885
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 12.740.800	\$ -	\$ 10.309.627	\$ 25.597.955	\$ 43.133.723
KTNO	\$ -15.550.000	\$ 232.921.700	\$ 160.464.783	\$ 126.650.177	\$ 79.633.916	\$ 106.159.162
Activo Fijo Neto	\$ 35.550.000	\$ 29.540.000	\$ 23.530.000	\$ 17.520.000	\$ 11.510.000	\$ 5.500.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 6.010.000	\$ 12.020.000	\$ 18.030.000	\$ 24.040.000	\$ 30.050.000
Activo Fijo Bruto	\$ 35.550.000	\$ 35.550.000	\$ 35.550.000	\$ 35.550.000	\$ 35.550.000	\$ 35.550.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 20.000.000	\$ 262.461.700	\$ 183.994.783	\$ 144.170.177	\$ 91.143.916	\$ 111.659.162
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 39.815.000,0	\$ 52.697.255,0	\$ 71.817.393,5	\$ 98.569.624,9	\$ 135.392.952,5	
Impuestos	\$ 12.740.800,0	\$ 16.863.121,6	\$ 22.981.565,9	\$ 31.542.280,0	\$ 43.325.744,8	
NOPLAT	\$ 27.074.200,0	\$ 35.834.133,4	\$ 48.835.827,6	\$ 67.027.344,9	\$ 92.067.207,7	
Inversión Neta	\$ 242.461.700,0	\$ -78.466.917,3	\$ -39.824.605,4	\$ -53.026.261,1	\$ 20.515.245,4	
Flujo de Caja Libre del período	\$ 269.535.900	\$ -42.632.784	\$ 9.011.222	\$ 14.001.084	\$ 112.582.453	

Fuente: elaboración propia

8.7. Estado de resultados

La ilustración 46, presenta la proyección del estado de resultados para los primeros cinco años de operación de Solution Store.

Ilustración 46. Estado de resultados Solution Store

ESTADO DE RESULTADOS					
	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS	\$ 445.500.000,0	\$ 481.574.362,5	\$ 529.815.592,7	\$ 593.091.468,9	\$ 676.106.481,8
COSTO VENTAS	\$ 200.475.000,0	\$ 217.655.707,5	\$ 240.809.921,7	\$ 271.407.230,3	\$ 311.504.934,5
UTILIDAD BRUTA	\$ 245.025.000,0	\$ 263.918.655,0	\$ 289.005.671,0	\$ 321.684.238,6	\$ 364.601.547,3
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 135.600.000,0	\$ 139.600.200,0	\$ 143.536.925,6	\$ 147.412.422,6	\$ 151.392.558,0
OTROS GASTOS	\$ 30.000.000,0	\$ 31.020.000,0	\$ 32.074.680,0	\$ 33.165.219,1	\$ 34.292.836,6
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 33.600.000,0	\$ 34.591.200,0	\$ 35.566.671,8	\$ 36.526.972,0	\$ 37.513.200,2
DEPRECIACIÓN	\$ 6.010.000,0	\$ 6.010.000,0	\$ 6.010.000,0	\$ 6.010.000,0	\$ 6.010.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 39.815.000,0	\$ 52.697.255,0	\$ 71.817.393,5	\$ 98.569.624,9	\$ 135.392.952,5
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 55.454.855,8	\$ 39.599.807,8	\$ 18.576.014,2	\$ 600.067,8
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ 39.815.000,0	\$ (2.757.600,8)	\$ 32.217.585,8	\$ 79.993.610,7	\$ 134.792.884,6
IMPUESTOS	\$ 12.740.800,0	\$ -	\$ 10.309.627,4	\$ 25.597.955,4	\$ 43.133.723,1
UTILIDAD NETA	\$ 27.074.200,0	\$ (2.757.600,8)	\$ 21.907.958,3	\$ 54.395.655,3	\$ 91.659.161,5

Fuente: elaboración propia

Para el segundo año se muestra negativa la utilidad neta por inicio de pago de intereses del crédito necesario para desarrollar la operación, sin embargo, esta no pone en riesgo la viabilidad de la empresa.

8.8. Balance general

La ilustración 47, presenta la proyección del balance general para los primeros cinco años de operación de Solution Store.

Ilustración 47. Balance general Solution Store

		BALANCE					
AÑO	0	2021	2022	2023	2024	2025	
ACTIVO							
CAJA/BANCOS	\$ (15.550.000,00)	\$ 245.662.500,00	\$ 160.464.782,72	\$ 136.959.804,75	\$ 105.231.871,59	\$ 149.292.884,63	
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FIJO DEPRECIABLE	\$ 35.550.000,00	\$ 35.550.000,00	\$ 35.550.000,00	\$ 35.550.000,00	\$ 35.550.000,00	\$ 35.550.000,00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 6.010.000,00	\$ 12.020.000,00	\$ 18.030.000,00	\$ 24.040.000,00	\$ 30.050.000,00	
ACTIVO FIJO NETO	\$ 35.550.000,00	\$ 29.540.000,00	\$ 23.530.000,00	\$ 17.520.000,00	\$ 11.510.000,00	\$ 5.500.000,00	
TOTAL ACTIVO	\$ 20.000.000,00	\$ 275.202.500,00	\$ 183.994.782,72	\$ 154.479.804,75	\$ 116.741.871,59	\$ 154.792.884,63	
PASIVO							
Impuestos X Pagar	0	\$ 12.740.800,0	\$ -	\$ 10.309.627,4	\$ 25.597.955,4	\$ 43.133.723,1	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 12.740.800,0	\$ -	\$ 10.309.627,4	\$ 25.597.955,4	\$ 43.133.723,1	
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ 215.387.500,00	\$ 166.752.383,49	\$ 102.262.218,99	\$ 16.748.260,87	\$ -	
PASIVO	\$ -	\$ 228.128.300,00	\$ 166.752.383,49	\$ 112.571.846,43	\$ 42.346.216,30	\$ 43.133.723,08	
PATRIMONIO							
Capital Social	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 27.074.200,0	\$ (2.757.600,8)	\$ 21.907.958,3	\$ 54.395.655,3	\$ 91.659.161,5	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 20.000.000,00	\$ 47.074.200,00	\$ 17.242.399,23	\$ 41.907.958,32	\$ 74.395.655,29	\$ 111.659.161,55	
TOTAL PAS + PAT	\$ 20.000.000,00	\$ 275.202.500,00	\$ 183.994.782,72	\$ 154.479.804,75	\$ 116.741.871,59	\$ 154.792.884,63	
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Fuente: elaboración propia

8.9. Indicadores financieros

La ilustración 48, presenta los principales indicadores financieros para los primeros cinco años de operación de Solution Store.

Ilustración 48. Indicadores Financieros Solution Store

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE										
EBIT	\$	39.815.000,0	\$	52.697.255,0	\$	71.817.393,5	\$	98.569.624,9	\$	135.392.952,5
Impuestos	\$	12.740.800,0	\$	16.863.121,6	\$	22.981.565,9	\$	31.542.280,0	\$	43.325.744,8
NOPLAT	\$	27.074.200,0	\$	35.834.133,4	\$	48.835.827,6	\$	67.027.344,9	\$	92.067.207,7
Inversión Neta	\$	242.461.700,0	\$	-78.466.917,3	\$	-39.824.605,4	\$	-53.026.261,1	\$	20.515.245,4
Flujo de Caja Libre del período	\$	269.535.900	\$	-42.632.784	\$	9.011.222	\$	14.001.084	\$	112.582.453

Fuente: elaboración propia

Uno de los principales indicadores de evaluación financiera, VPN (valor presente neto), muestra un valor positivo de \$156.676,76 significa que la inversión tendrá rendimientos y el proyecto sería viable. Para el año tres se prevé la recuperación de la inversión. La TIR es la tasa de retorno que nos ofrece una inversión y para este caso es del 25,06% lo cual convierte a Solution Store en una inversión atractiva. Por último, el punto de equilibrio se logra cuando se vendan 163,37 unidades de servicios disponibles.

8.10. Fuentes de financiación

Para conseguir el capital de trabajo se requiere de apalancamiento con deuda, a través de un crédito financiero. La ilustración 49, presenta la simulación de un crédito requerido para Solution Store.

Ilustración 49. Simulación crédito financiero

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		SOLUTION STORE			
32,60%					
CALCULO DEL PRÉSTAMO					
AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA	
0				\$ 215.387.500,00	
2021	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 215.387.500	
2022	\$ -104.089.972	\$ -48.635.117	\$ 55.454.856	\$ 166.752.383	
2023	\$ -104.089.972	\$ -64.490.164	\$ 39.599.808	\$ 102.262.219	
2024	\$ -104.089.972	\$ -85.513.958	\$ 18.576.014	\$ 16.748.261	
2025	\$ -17.348.329	\$ -16.748.261	\$ 600.068	\$ -	
PLAZO DEL PRÉSTAMO QUE DEBE APLICAR:			➔	43	
TIPO DE PRÉSTAMO QUE DEBE USAR:				PARA CAPITAL DE TRABAJO E INV FIJAS	

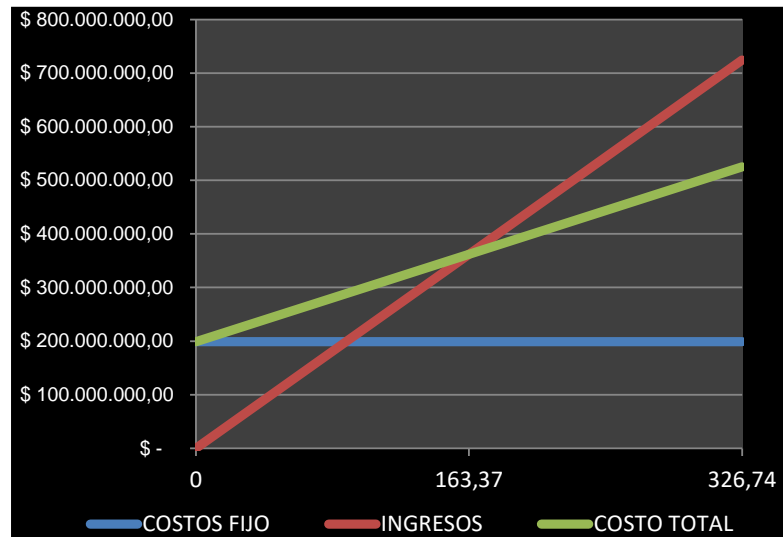
Fuente: elaboración propia

8.11. Evaluación financiera

La ilustración 50, presenta la evaluación financiera del proyecto y el cálculo del punto de equilibrio para Solution Store.

Ilustración 50. Evaluación financiera y punto de equilibrio

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO							VOLVER AL MENÚ
Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):						25,00%	SOLUTION STORE
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025	
	\$ -235.387.500	\$ 269.535.900	\$ -42.632.784	\$ 9.011.222	\$ 14.001.084	\$ 112.582.453	
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 156.676,97					
TASA INTERNA DE RETORNO =		25,06%					
PUNTO DE EQUILIBRIO							
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO			
ASESORIA Y CONSULTORIA	\$ 660.000,00	32%	\$ 213.333,33	52,81	UNIDADES		
CAPACITACION TENDERO	\$ 220.000,00	27%	\$ 59.259,26	44,01	UNIDADES		
INSUMOS Y HERRAMIENTAS DE	\$ 3.025.000,00	30%	\$ 896.296,30	48,41	UNIDADES		
PORTAFOLIO INTEGRADOR	\$ 453.750,00	11%	\$ 50.416,67	18,15	UNIDADES		
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES		
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES		
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES		
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES		
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES		
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES		
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES		
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES		
				163,37	UNIDADES		
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			\$ 1.219.305,56				
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =			163,37	UNIDADES			



Fuente: elaboración propia

9. Enfoque hacia la Sostenibilidad

Para el enfoque hacia la sostenibilidad, Solution Store usará el modelo entregado por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, en que se recalca que la producción y el consumo sostenible significan hacer más y mejores cosas con menos recursos, desvinculando el crecimiento económico de la utilización creciente de los recursos, la degradación del medio ambiente y siendo socialmente responsables. Para tal fin, se presentarán las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza.

9.1. Dimensión social

Un estudio de Fenal Tiendas identificó que el 63% de los tenderos son mujeres y cerca 40% son cabeza de familia, representando el único sustento económico para sus hogares, haciendo de la propuesta un emprendimiento social. El sector de tenderos en el país corresponde mayoritariamente a empresas unipersonales, que conviven en nuestros barrios y son parte de nuestra cultura.

De cerca de las 266.000 tiendas de barrios en el país, solo en 2019 cerraron cerca de 11.000, dando un duro golpe a este sector de la economía y aumentando los niveles de pobreza en el país. Solution store busca un beneficio social para la población colombiana, pues su objetivo fundamental es el fortalecimiento estos canales tradicionales.

9.2. Dimensión ambiental

En Colombia, se han venido implementando diferentes estrategias coercitivas propuestas desde los entes de control gubernamental con el fin de disminuir la contaminación causada por el sector retail (comercio al consumidor final), buscando una transición al consumo de productos o servicios sostenibles. Una de las más representativas es el impuesto al uso de bolsas plásticas,

que busca utilizar de manera más eficiente los recursos y materias primas para poder reducir la generación de los residuos.

Sin embargo, aún son muy pocos los proyectos que se desarrollan pensando en proteger el medio ambiente, los materiales ecológicos son difíciles de encontrar y los que hay tienen costos muy altos. Es acá donde Solution Store, como socio estratégico de tiendas y grandes empresas trabajaría en la búsqueda de proveedores para cumplir con este nuevo direccionamiento que hay en los consumidores colombianos. Para eliminar el uso de empaques de un solo uso, se debe hacer conciencia ciudadana desde la base del consumidor final, con el aporte fundamental de las pequeñas tiendas de barrio.

9.3. Dimensión económica

El impacto de la crisis por el coronavirus afectó fuertemente la economía colombiana en el año 2020. De acuerdo con el DANE, “El Producto Interno Bruto durante este periodo de tiempo se contrajo -15,7% en su variación anual” (www.dane.gov.co). Parte de esa variación estuvo en el comercio al por mayor y al detal del sector retail, reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida decrecieron 34,3%, lo cual contribuyó en un -6,6 puntos porcentuales a la variación anual.

Otra de las variables analizada en el sector económico que es muy importante para Solution Store es la tasa comerciante de Bogotá, Barranquilla y Medellín que han considerado cerrar sus negocios, esto debido a que según un sondeo realizado por Fenalco señala que desde el inicio de la cuarentena las ventas de comercio han caído entre un 81% y un 100%.

Solution Store, presenta oportunidades para que los tenderos logren adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y presenta estrategias de sostenibilidad que permitan mantener cada negocio con márgenes de rentabilidad a pesar de la crisis.

9.4. Dimensión de gobernanza

Según el fondo económico mundial (2020), Colombia se ubica en el puesto 113 de 140 países donde la infraestructura se ha deteriorado más, decayendo del puesto 110, esto es uno de los factores que hace complejo hacer negocios en el país, en ese orden el primero es la tasa de impuestos y el segundo es la corrupción.

Desde hace varios años los gobernantes de Colombia están comprometidos con un ambicioso plan que contempla docenas de proyectos por valor de 70 Billones de dólares a ejecutarse hasta el 2035. Los proyectos tienen como objetivo mejorar la conectividad regional e internacional reduciendo los tiempos de transporte.

Referente a los tratados de libre comercio de Colombia, actualmente el país tiene una de las economías más abiertas en Latinoamérica (www.tlc.gov.co), tiene activos 20 tratados de libre comercio. Esto le permite tener acceso a mercados de aproximadamente 48 países en Latinoamérica y extra regionales. Adicionalmente, Colombia es miembro de la alianza del pacífico el cual incluye a Chile, México y Perú, cuyo foco en el mediano y largo plazo es expandir las inversiones con Asia.

Bajo este contexto político, Solution Store busca trabajar de forma mancomunada con el aparato estatal, las cámaras de comercio regionales, en busca de la formalización de las tiendas que aún no lo hayan hecho y siendo un soporte articulador con las políticas de estado.

10. Conclusiones

- Con la orientación hacia el mercado sugerida a partir del estudio realizado, Solution Store logrará una mayor integración con su entorno, lo que permitirá un mejor aprovechamiento de las oportunidades que se detecten y una mitigación de las amenazas que puedan afectarla en el futuro.
- En el presente trabajo se revisaron y aplicaron diferentes enfoques para Solution Store con el fin de poder focalizar la compañía hacia la formulación y posterior logro de su visión, cumplimiento de sus objetivos misionales y alineación con las estrategias planteadas.
- Para la aplicación de este trabajo nos basamos en gran parte de fuentes secundarias de información las cuales nos permitían familiarizarnos con temas como el modelo de Porter, análisis Pestel, matriz dofa entre otras todo con el fin de poder apoyarnos con esta información y poderla aplicar en el análisis por medio de encuestas sobre la percepción de los tenderos, empresas y profesionales del sector retail sobre la aplicación de las consultorías y modelos ofrecidos por Solution Store para la mejora de su sistema de gestión en ciudades como Bogotá, Barranquilla y Medellín.
- Con estudio de mercado que realizo solution Store se pudo definir el número promedio de tenderos e interesados en el sector retail en cada una de las ciudades, y los factores claves que tienen gran incidencia en la selección y calidad de los servicios que adquieren estos para sus negocios. Por ende, en este punto se identificaron en cada segmento de tenderos de cada ciudad cuales son los factores con mayor o menor grado de dificultad de implementación de cada uno de los modelos ofertados por solution Store.
- Solution Store busca fortalecer a los tenderos para convertirlas en el punto de venta favorito de los colombianos y así desarrollar e impulsar la economía de Colombia. La compañía está comprometida en brindar las mejores soluciones, así como el mejor servicio a cada uno de los tenderos para impulsar el desarrollo integral de sus negocios.

-
- Solution Store planteo un plan Estratégico de marketing, el cual le permitirá definir acciones tácticas y estratégicas, orientadas a cumplir los objetivos del marketing planteados, en cuanto a los productos y servicios, permitiéndole posicionarse en el competitivo mercado de los tenderos, con el único objetivo de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes.
 - Solution Store llego a la conclusión que hoy en día lo que realmente interesa no es la presencia en Internet, ya que todos se encuentran en los diferentes canales online, sino establecer estrategias que le permitan mejorar la visibilidad de marca, la cual está estrechamente ligada con el establecimiento de relaciones que le permitan identificar quién es tu cliente potencial y cuáles son sus necesidades, lo cual llevara a cumplir a la compañía sus objetivos a corto plazo como lo es aumento de visibilidad de la compañía, tener incremento en ventas y lo más importante para la Solution Store lograr la fidelización de sus clientes.

Solution Store determinó que para el desarrollo de su modelo de negocio es ideal trabajar con una estructura de recursos humanos reducida, la cual se encarga principalmente de la ejecución de las actividades Core del negocio dejando que el resto de las actividades sean tercerizadas, pero que estén bajo la supervisión correspondiente asegurando su efectividad. Bajo una estructura de costos definida para el desarrollo y ejecución de los servicios y/o productos del negocio, y una proyección de los gastos, principalmente operativos, se determinó bajo un estimado de ventas que los ingresos que obtiene la compañía sostienen la continuidad del negocio.

11. Referencias

- Acevedo, C. (2017). Las tiendas de barrio desde la economía institucional. *IJMSOR: International Journal of Management Science & Operation Research*, 2(1), 30-37.
- Brooks. (2016). *Marketing with Strategic Empathy: Inspiring Strategy with Deeper Consumer Insight*.
- Cámara de comercio de Bogotá (2020). *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25983>
- Cancino, Y., Cristancho, G., Palacios, J., Carrillo, J., De Castro, M., & Páez, J. (2020). Comparación del comportamiento del consumidor en tiendas de descuento duro y grandes superficies. *Revista Espacios*, 41(07).
- Cleeren, K., Van Heerde, H. J., & Dekimpe, M. G. (2013). Rising from the ashes: How brands and categories can overcome product-harm crises. *Journal of Marketing*, 77(2), 58-77.
- DANE (2021). *Histórico del producto interno bruto en Colombia*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/producto-interno-bruto-pib>
- Grupo BIT, Business Analytics (2021, 31 de mayo). *La importancia de las tiendas de barrio en Colombia*. <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/radiografia-de-una-tienda-de-barrio>
- Fenal en Portafolio (2021). *¿Qué está pasando con la economía del barrio en medio de la pandemia?* Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/que-esta-pasando-con-la-del-barrio-en-medio-de-la-pandemia-542709>
- Fenalco (2020). *La tienda de barrio sigue siendo la joya de la corona para los productos de consumo masivo*. Recuperado de: <http://www.fenalco.com.co/bienvenidos-fenaltiendas/la-tienda-de-barrio-sigue-siendo-la-joya-de-la-corona-para-los-productos-de>

-
- Fenalco y LooKApp en La República (2020). Las tiendas de barrio refuerzan el abasto y aumentan sus ventas durante el aislamiento. Recuperado de:
<https://www.larepublica.co/especiales/101-buenas-ideas/las-tiendas-de-barrio-refuerzan-el-abasto-y-aumentan-sus-ventas-durante-el-aislamiento-2990170>
- Fenaltiendas en La República (2019). Los discounters ganan 7,9% de ventas del sector y tienen un crecimiento de 26,5%. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/los-discounters-ganan-79-de-ventas-del-sector-y-tienen-un-crecimiento-de-265-2826015>
- Fernández, J. & Carrillo, J. (2017). Análisis del impacto del ingreso de los establecimientos “Hard Discount” frente a las tiendas de barrio de la ciudad de Ibagué. *Vía innova*, 4(1), 47 - 56.
- Fahey, L & Narayanan V (1986), Análisis Macro-Ambiental en Gestión Estratégica
- Fondo Económico Global (2020). Índice de competitividad Global. Recuperado de:
<https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>
- Grupo Bit (2019). Tiendas 2.0, un giro del retail tradicional hacia la virtualidad. Recuperado de:
<https://business-intelligence.grupobit.net/blog/tiendas-20-un-giro-del-retail-tradicional-hacia-la-virtualidad>
- Grupo Bit (2021). El canal tradicional. Qué sube, qué baja y cómo se reinventa. Recuperado de:
<https://business-intelligence.grupobit.net/blog/el-canal-tradicional-tras-el-pico-del-virus-que-suba-que-baja-y-como-se-reinventa>
- Kantar en La república 2020. Marcas colombianas se quedan con 74% del ranking de las más consumidas. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/marcas-colombianas-se-quedan-con-74-del-ranking-de-las-mas-consumidas-2864805>
- Končar, J., Stanković, L., & Leković, S. (2016). Intensifying of Competition and Dominant Position Impact of Large Retailers in Relation to Manufacturers. *Business Logistics in Modern Management*, 129 – 141.

- Londoño, E. (2007). Imagen y posicionamiento de las tiendas de barrio en Colombia aplicando el análisis factorial de correspondencia (AFC). *Revista Panorama Económico*, 15, 255 - 281.
- Londoño, E. (2008). Evolución del comercio de productos de gran consumo en Colombia. Tesis doctoral. Universidad de Alcalá. Alcalá de Henares. España.
- Londoño, E., & Navas, M. (2014). Canal tradicional de productos de gran consumo: Tienda de barrio. Publicaciones y Editorial Universitaria, Universidad de Cartagena, Colombia.
- Londoño, E.; Zuluaga J.; Mercado L; (2020) Las tiendas de barrio en Cartagena de Indias (Colombia): efecto de los grandes descuentos y repunte en medio del COVID-19. *Revista Espacios*, 41(42).
- Logística 911 (2021). Quiénes somos. Recuperado de: <https://logistica911.in/about-us/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 60–80.
- Kotler & Keller. (2015). *Marketing Management*. Pearson, 15 Edition
- Liao, K., & Huang, I. (2016). Impact of Vision, Strategy, and Human Resource on Nonprofit Organization Service Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(August 2015), 20–27. Recuperado de: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.395>
- Maslow, A (1987). *Motivación y personalidad* (tercera edición). Madrid, España, Harper & Row.
- Meiko (2021). Quiénes somos. Recuperado de: <https://grupomeiko.com/>
- Ministerio de Comercio de Colombia (2020). *¿Qué son los Tratados de Libre Comercio-TLC?* Recuperado de <https://www.tlc.gov.co/>
- Nielsen en La República (2020). Los discounters ganan 7,9% de ventas del sector y tienen un crecimiento de 26,5%. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/los-discounters-ganan-79-de-ventas-del-sector-y-tienen-un-crecimiento-de-265-2826015>

-
- Nielsen (2021). Quiénes somos. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/co/es/about-us/>
- Nieto-Licht, C. (2014). Caracterización de gestión humana en Colombia. Universidad EAN
- Nieto-Licht, C. (2014). ¿Cómo desarrollar el talento humano en tus colaboradores? Capítulo 1. Recuperado de: <http://bit.ly/2HdfRb2>
- Organización de Naciones Unidas ONU (2021). Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Ponce, T (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Univerddidad Santo Tomás.
- Porter, M (1982). Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México. Editorial Continental.
- Porter, M (1987). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, México. Editorial Continental.
- Raddar. (2020). La tienda de barrio, el ombligo del mundo en tiempos de cuarentena. Recuperado 18 de septiembre de 2020, de Raddar Consumer Knowledge Group website: <https://raddar.net/noticia/la-tienda-del-barrio-el-ombligo-del-mundo-en-tiempos-de-cuarentena/>
- Ryan. (2016). Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation. Kogan Page, 4th edition
- Ries, E. (2012). El método Lean Startup. Barcelona: Deusto
- Rodríguez, D., Morris, D., & Reyes, A. (2019). Estrategias gerenciales aplicadas a las tiendas de barrio con el fin de minimizar el impacto que han tenido con la llegada al mercado de las tiendas D1, Justo & Bueno y Ara. Tesis de pregrado. Corporación Universitaria Minuto De Dios, Bogotá, Colombia.

Scope en Revistapym (2016). El top 3 de las agencias de Colombia según Scopen. Recuperado de: <https://revistapym.com.co/destacados/top-3-agencias-colombianas-segun-Scopen>

Surveymonkey (2021). Calculo del tamaño de una muestra estadística para encuestas.

Recuperado de: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Tienda Registrada en Portafolio (2021). Tiendas de barrio representan el 52% del mercado de consumo masivo. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/tiendas-de-barrio-representan-el-52-del-mercado-de-consumo-masivo-532791>

Thompson et. al. (1998), Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

Vishwakarma, A., Ojha, T., & Mohanty, D. (2020). Consumer Behavior Towards Organised Retail Outlet: A Study with Reference to Raipur City. *Studies in Indian Place Names*, 40(40), 2621 - 2627.

Weill, P., & Ross, J. (2003). *IT Governance. How top performers manage IT decision rights for superior results*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.

Anexos

Anexo A. Matriz PEEST

Tabla 1. Matriz PEEST

NO.	POLÍTICA	TENDENCIA	PROBABILIDAD OCURRENCIA	POSIBLE EFECTO PARA LA EMPRESA
1	Variación de las regulaciones y permisos de sanidad	Dentro del programa de gobierno se pueden generar nuevas políticas fiscales y reformas tributarias de aplicación inmediata.	Media	Negativa
2	Mantenimiento del TLC'S	Tratados de libre comercio de la industria que puedan impactar el mercado en términos de comercialización	Media	Positiva
3	Regulaciones inmigratorias	La migración desde Venezuela ha conllevado una demanda adicional de bienes y servicios.	Media	Positiva
4	Estabilidad política del país	Legislación de la industria de aplicación inmediata que implique cambios en el mercado.	Baja	Negativa
5	Cambios por los acuerdos de paz con las FARC (Positivos o negativos)	Aumenta o disminuye la inversión extranjera en el país.	Baja	Negativa
	ECONÓMICA	TENDENCIA	PROBABILIDAD OCURRENCIA	POSIBLE EFECTO PARA LA EMPRESA
1	Crisis económica del país (covid-19)	Disminución en comercialización de productos debido a la crisis económica del país	Media	Negativa
2	Incremento de la tasa de cambio COP/USD	Aumento en el costo de adquisición de productos y materias primas.	Media	Negativa

3	Capacidad adquisitiva de los clientes	Capacidad económica que se tiene para obtener recursos disponibles, en los habitantes de Bogotá, Medellín y Barranquilla.	Media	Positiva
4	Competencia de precios	Precios competitivos que permitan una correcta comercialización y distribución de los productos	Alta	Positiva
5	Cierre de establecimientos comerciales	% de comerciantes que cierran sus negocios por la pandemia covid-19.	Alta	Negativa
	AMBIENTAL	TENDENCIA	PROBABILIDAD OCURRENCIA	POSIBLE EFECTO PARA LA EMPRESA
1	Alteraciones en fenómenos climáticos	Efectos que afecten el cambio climático.	Baja	Negativa
2	Presión por producción más limpia y orgánica	Políticas internas sobre manejo de recursos ambientales (producciones limpias y orgánicas).	Media	Negativa
3	Entes regulatorios más exigentes	El Invima. Ministerio de comunicaciones. Ministerio de comercio, industria y turismo.	Media	Negativa
4	Creación de nueva política ambiental	Políticas internas de medio ambiente.	Baja	Negativa
5	Firma del decreto del Sistema Nacional de Cambio Climático	Políticas de impacto ambiental que contribuyan a la disminución del calentamiento global.	Baja	Negativa
	SOCIAL	TENDENCIA	PROBABILIDAD OCURRENCIA	POSIBLE EFECTO PARA LA EMPRESA
1	Cambios en el estilo de vida (debido al Covid-19 y a la	Personas cambian su estilo de realizar sus compras y confían más en el método online.	Alta	Positiva

	migración de venezolanos)			
2	Exigencia por una imagen corporativa	De acuerdo con la imagen corporativa de las marcas se genera una puerta al comercio online.	Media	Positiva
3	Explosión demográfica en Bogotá, Barranquilla y Medellín.	Colombia se caracteriza por ser el tercer país más poblado en Latinoamérica y el vigesimoséptimo más poblado del mundo.	Media	Negativa
4	Cambios sociales por los acuerdos de paz con las FARC y los continuos enfrentamientos con el ELN y disidencias de las FARC.	Situaciones de orden pública, marchas, manifestaciones, y otras que limiten la movilidad en las zonas de influencia.	Baja	Negativa
5	Cambios en la distribución geográfica por estratos sociales de Bogotá, Barranquilla y Medellín.	Cambios en el POT, de las 3 ciudades donde se va a implementar la solución.	Baja	Positiva
	TECNOLÓGIA	TENDENCIA	PROBABILIDAD OCURRENCIA	POSIBLE EFECTO PARA LA EMPRESA
1	Virtualización de procesos de compra (cierres de tiendas por covid-19)	Manejo de plataformas y redes sociales como medio publicitario y venta.	Alta	Positiva
2	Automatización de procesos productivos	Disminución de costos en los productos.	Baja	Positiva

3	Innovación en estrategias de posicionamiento de marca	Acceso a internet para manejo de programas en marketing de la organización.	Media	Positiva
4	Incrementos en la publicidad por medio digitales	Aumento en el presupuesto de marketing digital.	Alta	Positiva
5	Incremento en ataques cibernéticos a PYMES colombianas	Aumento en seguridad electrónica para proteger a los clientes y proveedores	Media	Negativa

Anexo B. 5 fuerzas de Porter

Tabla 2. Resultados Análisis Fuerza de Nuevos Entrantes

Amenaza de nuevos entrantes	Peso (%)	Calificación	Calificación ponderada
1 El Sector retail busca ampliar su mercado al entrar en segmentos de producto o áreas geográficas en que no tienen presencia	25	3	0,75
2 Diferenciación de producto y lealtad a su marca	10	2	0,2
3 Requerimientos por normatividad de calidad	15	2	0,3
4 Fuertes efectos de red (es una ventaja competitiva que se da cuando el valor de un determinado bien o servicio se incrementa tanto para los usuarios nuevos como para los usuarios ya existentes a medida que el número de usuarios del bien o servicio aumenta.)	25	3	0,75
5 Políticas gubernamentales restrictivas	25	4	1
TOTAL	100		3,00

Tabla 3. Resultados Fuerza Clientes

Fuerza Clientes	Peso (%)	Calificación	Calificación ponderada
1 Los compradores están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los vendedores.	25	4	1
2 Los productos de los vendedores están diferenciados	25	4	1
3 Los compradores son pequeños y numerosos en relación con los vendedores.	25	3	0,75
4 La oferta del sector retail en Colombia es insuficiente para satisfacer la demanda de los compradores	25	3	0,75
TOTAL	100		4,5

Tabla 4. Resultados Fuerza Proveedores

Fuerza Proveedores	Peso (%)	Calificación	Calificación ponderada
1 Los productos /servicios de los proveedores (lo que permite que los proveedores lleven la delantera para fijar los precios).	40	3	1,2
2 Los productos /servicios de los proveedores son de primera necesidad para la población de Bogotá, Medellín y Barranquilla.	40	4	1,6
3 La industria de los proveedores está más concentrada que la industria a la que venden, y está dominada por unas cuantas grandes compañías.	20	2	0,4
TOTAL	100		3,2

Tabla 5. Resultados Servicios o Productos Sustitutos

Servicios o Productos Sustitutos	Peso (%)	Calificación	Calificación ponderada
1 Hay servicios sustitutos fácilmente disponibles.	50	4	2
2 Los sustitutos tienen precios atractivos.	25	3	0,75
3 Los sustitutos tienen un desempeño comparable o mejor.	25	3	0,75
TOTAL	100		3,5

Tabla 6. Resultados Rivalidad Competitiva

Rivalidad Competitiva	Peso (%)	Calificación	Calificación ponderada
1 Los competidores son numerosos o más o menos del mismo tamaño y fuerza competitiva.	50	3	1,5
2 Los rivales tienen objetivos, estrategias o países de origen distintos.	15	2	0,3
3 Los rivales tienen intereses emocionales en el negocio o enfrentan altas barreras para su salida.	10	2	0,2
4 La demanda del comprador crece con rapidez.	10	4	0,4
5 El tamaño, la fuerza, los objetivos, las estrategias y los países de origen de los miembros de la industria son relativamente homogéneos	15	2	0,3
TOTAL	100		2,7

Anexo C. Protocolo para la realización de las entrevistas a expertos y clientes potenciales mediante la metodología lean startup

PROCESO PARA REALIZAR UNA ENTREVISTA DE PROBLEMA

- 1 Bienvenida 
 - 2 Datos demográficos 
 - 3 Principales problemas 
 - 4 Ranking 
 - 5 Hora de profundizar 
 - 6 Breve Pitch 
 - 7 Compromiso 
- 

Proceso para realizar una entrevista problema. Fuente: (Prim, 2020). La entrevista de problema.

Recuperado de: <https://innokabi.com/entrevistar-clientes-entrevista-de-problema/>

Modelo de Entrevista 1

Entrevistado: Fabricantes de Productos de consumo masivo

Tipo de entrevistado: Cliente Potencial

Paso 1: Bienvenida

Hola mi nombre es Jorge Pérez, estoy trabajando en una idea de negocio y tenemos una serie de teorías respecto a los problemas a los que se enfrentan ustedes como fabricantes por el avance de la participación en el mercado de las grandes superficies y de los Discounter como Justo y Bueno, Ara y D1 en el país y nos gustaría contrastarlas con usted para ver si estamos en lo cierto o no. Si te parece te haré algunas preguntas a continuación y al final de la entrevista le cuento de qué se trata el proyecto, no me gustaría condicionar sus respuestas contándole la idea de negocio.

Paso 2: Datos demográficos

Me puedes indicar tu cargo, edad y responsabilidades que tienes en tu rol

Paso 3: Principales problemas

- Quisiera que me contaras ¿cómo crees que está afectando el crecimiento de las cadenas de establecimientos Discounter en las ventas de tus productos?
- ¿Ves algún problema en tus canales de distribución tradicionales para revertir la tendencia?

Paso 4: Ranking de los problemas

De acuerdo con lo que me has mencionado, de más importante a menos importante ¿cuáles crees que son los problemas que impiden un crecimiento sostenido de sus ventas?

Paso 5: Hora de profundizar

- ¿Qué soluciones has visualizado para revertir la tendencia de crecimiento de los Discounter y aumentar la participación de sus productos en el mercado?
- ¿Qué tan complicados son estas soluciones para su empresa?
- ¿Cuánto están invirtiendo en este momento para mejorar sus ventas?

Paso 6. Breve Pitch

Nuestra idea de negocio consiste en fortalecer los canales tradicionales de venta de sus productos como lo son las tiendas de barrio y los minimercados, en las grandes ciudades de Colombia, en busca de mejorar las ventas por estos canales para empresas tan importantes como la suya.

Pretendemos crear una aplicación que agremie a los tenderos y facilite la venta de sus productos, que les permita ser mucho más competitivos con los nuevos competidores del mercado. Como valor agregado vamos a generar planes de capacitación a los tenderos, en temas como la administración estratégica y sostenibilidad de sus negocios.

Con la red de negocios de venta de las ciudades podemos fortalecer sus canales de venta tradicionales y ser un aliado estratégico para ustedes.

- En un emprendimiento como el que le estoy compartiendo ¿Qué tipo de innovación esperaría en un negocio de este tipo?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar y en qué condiciones por nuestro servicio?
- ¿Qué factores encuentra como positivos y negativos en relación con los servicios ofrecidos?
- ¿Cuál es el mercado potencial que ve en este negocio y cuáles serían los mejores clientes?
- ¿Qué posibles barreras de entrada ve usted en este negocio y por qué?
- ¿Cuáles sería la métrica que le gustaría tener para el recibo de los servicios de la red de Solution Store para considerarlo atractivo el negocio?

Paso 7: Compromiso

¿Te gustaría ser parte de nuestra red Solution Store?

¿Conoces a otra gente con tus mismas características a las que pueda entrevistar?

Modelo de Entrevista 2

Entrevistado: Tenderos

Tipo de entrevistado: Cliente Potencial

Paso 1: Bienvenida

Hola mi nombre es Jorge Pérez, estoy trabajando en una idea de negocio y tenemos una serie de teorías respecto a los problemas a los que se enfrentan ustedes como pymes de tiendas tradicionales por el avance de la participación en el mercado de los Discounter como Justo y Bueno, Ara y D1 en el país y nos gustaría contrastarlas con usted para ver si estamos en lo cierto o no. Si te parece te haré algunas preguntas a continuación y al final de la entrevista le cuento de qué se trata el proyecto, no me gustaría condicionar sus respuestas contándole la idea de negocio.

Paso 2: Datos demográficos

Me puedes indicar tu edad, volumen de ventas y cantidad de clientes que maneja

Paso 3: Principales problemas

- Quisiera que me contaras ¿cómo crees que está afectando el crecimiento de las cadenas de establecimientos Discounter en las ventas de tus productos?
- ¿Ves algún problema que tiene el modelo de atención y/o ventas de la tienda en la cual trabajas?

Paso 4: Ranking de los problemas

- De acuerdo con lo que me has mencionado, de más importante a menos importante ¿cuáles crees que son los problemas que impiden un crecimiento sostenido de sus ventas?

Paso 5: Hora de profundizar

- ¿Qué soluciones has visualizado para revertir la tendencia de crecimiento de los Discounter y aumentar la participación de sus productos en el mercado?
- ¿Qué tan complicados son estas soluciones para su negocio?
- ¿En qué le gustaría que le ayudaran para mejorar sus ventas?

Paso 6. Breve Pitch

Nuestra idea de negocio consiste en fortalecer los canales tradicionales de venta de sus productos como lo son las tiendas de barrio y los minimercados, en las grandes ciudades de Colombia, en busca de mejorar las ventas por estos canales para empresas tan importantes como la suya.

Pretendemos crear una aplicación que agremie a los tenderos y facilite la venta de sus productos, que les permita ser mucho más competitivos con los nuevos competidores del mercado. Como valor agregado vamos a generar planes de capacitación a los tenderos, en temas como la administración estratégica y sostenibilidad de sus negocios.

Con la red de negocios de venta de las ciudades podemos fortalecer el e-commerce (venta por internet) que les permita mejorar sus ventas.

- ¿Qué factores encuentra como positivos y negativos en relación con los servicios ofrecidos?
- ¿Qué posibles barreras de entrada ve usted en este negocio y por qué?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar y en qué condiciones por nuestro servicio?
- ¿Consideras que la idea puede funcionar?

Paso 7: Compromiso

¿Te gustaría ser parte de nuestra red Solution Store?

¿Conoces a otra gente con tus mismas características a las que pueda entrevistar?

Anexo D. Bitácoras de validación de entrevistas: Lean Start Up

Experimento # 1 Nombre: Cristóbal Centeno

Realizar el número de iteraciones necesarias para validar todo el Modelo de Negocio

<p style="font-weight: bold; text-align: center;">Hipótesis</p> <p style="font-size: x-small; text-align: center;">Seleccionar las componentes del modelo de negocio a validar. Realizar la descripción de cada hipótesis y los supuestos críticos que determinan la validez de la hipótesis.</p> <ul style="list-style-type: none"> 👤 Cliente y Problema 🔧 Solución 📡 Canales y relación 💰 Modelo de Ingresos 🔄 Actividades y Recursos 🤝 Aliados 💵 Costos 	<p>Descripción:</p> <p>Tendero de la ciudad de Bogotá, con una cigarrería en el barrio Cedritos de la ciudad de Bogotá. Sus clientes son considerados de estrato medio alto (4 y 5). Cristóbal reporta una reducción continuada de sus ventas de alrededor del 30%, principalmente por disminución en productos de aseo y abarrotes. Sus ventas más importantes son licores, delicatessen y confitería.</p> <hr/> <p>Supuestos Críticos:</p> <p>Cristobal manifiesta que no es posible competir con los precios bajos de los <u>Discounter</u>, a pesar que indica que no todos los productos vendidos allí son de buena calidad, por lo cual durante la Pandemia, sus ventas se han recuperado ligeramente. Como posible solución Cristobal indica que le gustaría comprar al por mayor para que sus precios de venta sean más competitivos.</p>
<p style="text-align: center;">Diseño del Experimento</p> <p style="font-size: x-small;">Determine cómo va a testear sus hipótesis y supuestos, busque opciones que requieran poca inversión. Determine los criterios y métricas de éxito: El experimento se corre con # Personas y se espera que # Personas respondan de manera positiva</p>	<p>Metodología:</p> <p>La hipótesis de Solution Store es agremiar las tiendas del sector para realizar compras de mayor tamaño y permitirles obtener descuentos con los fabricante</p> <hr/> <p>Métricas:</p> <p>La métrica sugerida es la cobertura de la mini pymes del sector que estén registradas al convenio de compras masivas de productos</p>
<p style="text-align: center;">Resultados</p> <p style="font-size: x-small;">Documente el resultado final de su experimento, tanto la métrica resultante como los hallazgos relevantes.</p>	<p>Es necesario tener el registro de las tiendas, minimercados, cigarrerías del sector y validar si están interesados en pertenecer a la red de apoyo para compras masivas directamente al fabricante o al distribuidor</p>
<p style="text-align: center;">Aprendizaje y decisiones</p> <p style="font-size: x-small;">Qué aprendió, que va a ajustar y que cambios importantes (Pivotes) va a realizar en su modelo de negocio.</p>	<p>Con esta entrevista se identificó una oportunidad de agremiación que no se había visualizado en el modelo de negocio inicial. La idea ahora es crear redes locales de asociación que permitan acceder a los tenderos a descuentos por compras al por mayor.</p>

Experimento # 2

Nombre:
Luis Muñoz

Realizar el número de iteraciones necesarias para validar todo el Modelo de Negocio

Hipótesis
Seleccione los componentes de modelo de negocio a validar. Realiza la descripción de cada hipótesis y los supuestos críticos que determinan la validez de la hipótesis

- Cliente y Problema
- Solución
- Canales y relación
- Modelo de Ingresos
- Actividades y Recursos
- Aliados
- Costos

Descripción:

Tendero de la ciudad de Barranquilla, con un Fruver y minimercado en el sector del Barranquillita de la ciudad de Barranquilla. Sus clientes son considerados de estrato medio bajo (1,2 y 3). Luis reporta una reducción de sus ventas de alrededor del 40%, en los productos de mini mercado en general. Para el caso de los Fruver, las ventas se han mantenido estables, sin embargo considera que el esfuerzo es mayor porque los productos de Fruver son perecederos, lo cual lo obliga a trabajar diariamente desde las 00:00 a las 20:00 horas.

Supuestos Críticos:

Luis indica que su principal problema es la falta de acceso a financiación formal, pues ha ido a diferentes bancos y no le financian para mejorar la condición de su tienda y darle un mejor aspecto. Quienes le dan financiación son los llamados paga diarios o gota-gota, pero Luis es conciente que le sale muy costoso. Los bancos le solicitan demostrar capacidad de pago, al menos presentar facturas de compra de productos a fabricantes reconocidos, pero no las tiene debido a que su negocio se ha reducido a la venta de frutas y verduras porque sus clientes prefieren comprar en las cadenas Discounter que tienen locales modernos y agradables

Metodología:

La hipótesis de Solution Store es aprovechar la agremiación para ofrecer el servicio de ahorro y crédito, que le permita acceder a los tenderos a financiación para sus mejoras, ampliaciones o pagar deudas.

Métricas:

La métrica sugerida es la cobertura de la mini pymes del sector que estén registradas en el modelo de ahorro crédito

Diseño del Experimento

Determine cómo va a testear sus hipótesis y supuestos, busque opciones que requieran poca inversión. Determine los criterios y métricas de éxito: El experimento se corre con # Personas y se espera que # Personas respondan de manera positiva

Resultados

Documente el resultado final de su experimento, tanto la métrica resultante como los hallazgos relevantes.

Aprendizaje y decisiones

Qué aprendió, que va a ajustar y que cambios importantes (Pivots) va a realizar en su modelo de negocio.

Es necesario cotar con el permiso de la Superintendencia de Economía Solidaria. Esta iteración trajo consigo una oportunidad de negocio que puede ser escalable a nivel nacional.

Con esta entrevista se identificó otra oportunidad que tendría la agremiación que no se había visualizado en el modelo de negocio inicial. La nueva idea consiste en generar una cooperativa de ahorro y crédito de y para los tenderos, que les permita acceder a los servicios financieros a los cuales no tienen acceso en la actualidad.

Experimento # 3

Nombre:
Juan Carlos Cárdenas

Realizar el número de iteraciones necesarias para validar todo el Modelo de Negocio

Hipótesis
Seleccione los componentes de modelo de negocio a validar. Realiza la descripción de cada hipótesis y los supuestos críticos que determinan la validez de la hipótesis

- Cliente y Problema
- Solución
- Canales y relación
- Modelo de Ingresos
- Actividades y Recursos
- Aliados
- Costos

Descripción:

Gerente de zona Colombina.

Colombina es una empresa de consumo masivo, sus principales productos son galletas, confitería, salsas, atunes y helados.

Juan Carlos manifiesta que sus ventas se han mantenido estables, debido a que han tenido que ceder ante los Discounter y presentar algunos de sus productos en sus vitrinas, a costa de pérdida de rentabilidad.

Supuestos Críticos:

Juan Carlos manifiesta que tiene dos problemas: sus canales tradicionales han perdido participación en el mercado, particularmente en las grandes ciudades (exceptuando los helados), esto obedece principalmente a su baja competitividad en costos.

El segundo problema, es su falencia de una base de datos que actualice continuamente la evolución de sus ventas en cada puntos de venta y que se identifiquen los nuevos posibles puntos de venta en cada zona

Metodología:

La hipótesis de Solution Store es generar una app para poder acceder a esta información de forma privilegiada y poder gerenciar los datos de ventas y consumos perfilando sectores, preferencias y oportunidades para los fabricantes

Métricas:

La métrica sugerida es la cobertura de la mini pymes del sector que estén registradas en la app

Diseño del Experimento

Determine cómo va a testear sus hipótesis y supuestos, busque opciones que requieran poca inversión. Determine los criterios y métricas de éxito: El experimento se corre con # Personas y se espera que # Personas respondan de manera positiva

Resultados

Documente el resultado final de su experimento, tanto la métrica resultante como los hallazgos relevantes.

Aprendizaje y decisiones

Qué aprendió, que va a ajustar y que cambios importantes (Pivots) va a realizar en su modelo de negocio.

Para desarrollar esta oportunidad es necesario desarrollar una app que permita la geo-referenciación de los puntos de ventas, la caracterización de sus ventas y las oportunidades para los fabricantes

Como resultado de esta iteración se corroboró la idea de negocio inicial, la cual es contar con una base de datos centralizada que ayude a los fabricantes a mejorar su distribución numérica en sus canales tradicionales

Experimento # 4

Nombre: Sergio Martínez

Realizar el número de iteraciones necesarias para validar todo el Modelo de Negocio

Hipótesis
 Seleccione los componentes de modelo de negocio a validar. Realiza la descripción de cada hipótesis y los supuestos críticos que determinan la validez de la hipótesis.

- Cliente y Problema
- Solución
- Canales y relación
- Modelo de Ingresos
- Actividades y Recursos
- Aliados
- Costos

Descripción:

Supervisor de ventas Super Rica
 Supe Rica es una empresa de consumo masivo, sus principales productos son papas, plátanos y nachos. Sergio indica que su principal problema actualmente con los canales tradicionales es la falta de realimentación que tiene de los consumidores finales acerca de los lanzamientos de nuevos productos. Nutresa continuamente innova en nuevos productos, sin embargo no tienen realimentación acerca de sus gustos.

Supuestos Críticos:

Sergio, sugiere tener una base de datos que les permita anticiparse a las tendencias del mercado por medio del análisis de gustos y preferencias de acuerdo a cada sector. Los análisis que realizan actualmente son después de incorporados los productos y a veces tienen que hacer estrategias intensivas de ventas para acceder al mercado con los nuevos productos. Es muy similar a la solicitud realizada por el gerente de ventas de Colombina

Diseño del Experimento

Determine cómo va a testear sus hipótesis y supuestos, busque opciones que requieran poca inversión.
 Determine los criterios y métricas de éxito: El experimento se corre con # Personas y se espera que # Personas respondan de manera positiva

Metodología:

La hipótesis de Solution Store es generar una app para poder acceder a esta información de forma privilegiada y poder gerenciar los datos de ventas y consumos perfilando sectores, preferencias y oportunidades para los fabricantes

Métricas:

La métrica sugerida es la cobertura de la mini pymes del sector que estén registradas en la app

Resultados

Documente el resultado final de su experimento, tanto la métrica resultante como los hallazgos relevantes.

Para desarrollar esta oportunidad es necesario desarrollar una app que permita la geo-referenciación de los puntos de ventas, la caracterización de sus ventas y las oportunidades para los fabricantes

Aprendizaje y decisiones

Qué aprendió, que va a ajustar y que cambios importantes (Pivotes) va a realizar en su modelo de negocio.

Como resultado de esta iteración se corroboró la idea de negocio inicial, la cual es contar con una base de datos centralizada que ayude a los fabricantes a mejorar su distribución numérica en sus canales tradicionales, identificar gustos y preferencias.

Experimento # 5

Nombre: Jacqueline Velásquez

Realizar el número de iteraciones necesarias para validar todo el Modelo de Negocio

Hipótesis
 Seleccione los componentes de modelo de negocio a validar. Realiza la descripción de cada hipótesis y los supuestos críticos que determinan la validez de la hipótesis.

- Cliente y Problema
- Solución
- Canales y relación
- Modelo de Ingresos
- Actividades y Recursos
- Aliados
- Costos

Descripción:

Administradora Distribuciones la Provinciana
 Distribuciones la provinciana es una empresa que se dedica a la distribución de productos de consumo masivo de los fabricantes Colombiana, Super ricas y gaseosa Pool en el departamento de Santander. Jacqueline recalca que el principal problema que tiene es que le es muy costoso contratar "cazadores" es decir, personal que continuamente esté recorriendo los diferentes municipios en búsqueda de nuevos posibles clientes.

Supuestos Críticos:

Debido a la pandemia, se dio el cierre temporal de algunos clientes al interior de centros comerciales y la oportunidad de apertura de otros, los cuales después del fin de la cuarentena han permanecido activos. Estos nuevos posibles clientes no están reconocidos en las rutas de reparto, por lo cual pueden ser anticipados por la competencia. La solicitud de Jacqueline a Solution Store es que sería de gran ayuda tener continua actualización de posibles clientes para mantener actualizadas sus bases de datos.

Diseño del Experimento

Determine cómo va a testear sus hipótesis y supuestos, busque opciones que requieran poca inversión.
 Determine los criterios y métricas de éxito: El experimento se corre con # Personas y se espera que # Personas respondan de manera positiva

Metodología:

La hipótesis de Solution Store es generar una app para poder acceder a esta información de forma privilegiada y tener geo referenciación de los tenderos del país.

Métricas:

La métrica sugerida es la cobertura de la mini pymes del sector que estén registradas en la app

Resultados

Documente el resultado final de su experimento, tanto la métrica resultante como los hallazgos relevantes.

Para desarrollar esta oportunidad es necesario desarrollar una app que permita la geo-referenciación de los puntos de ventas, la caracterización de sus ventas y las oportunidades para los fabricantes

Aprendizaje y decisiones

Qué aprendió, que va a ajustar y que cambios importantes (Pivotes) va a realizar en su modelo de negocio.

Como resultado de esta iteración se corroboró la idea de negocio inicial, la cual es contar con una base de datos centralizada que ayude a los fabricantes a mejorar su distribución numérica en sus canales tradicionales

