

**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO
ENFOCADO HACIA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE TIENDAS DE
CONVENIENCIA UBICADAS EN UNIVERSIDADES**

ANDRÉS FELIPE DÍAZ ARIAS

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2019**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO
ENFOCADO HACIA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE TIENDAS DE
CONVENIENCIA UBICADAS EN UNIVERSIDADES**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster
en Administración (MBA)**

ANDRÉS FELIPE DÍAZ ARIAS

Asesor temático: Juan Manuel Arango Aguirre, MBA

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2019**

CONTENIDO

1. Introducción.....	11
2. Justificación.....	12
3. Objetivos.....	43
3.1 Objetivo general	43
3.2 Objetivo específico.....	43
4. Marco conceptual.....	43
4.1 Definición de viabilidad.....	46
4.1.1 Viabilidad comercial.....	49
4.1.2 Viabilidad financiera.....	51
4.1.3 Viabilidad técnica.....	54
4.1.4 Viabilidad legal	55
4.1.5 Viabilidad ambiental	56
5. Método de solución.....	57
6. Diseño metodológico.....	67
7. Desarrollo del trabajo.....	68
7.1 Conocimiento del mercado.....	68
7.1.1 Identificación del mercado objetivo.....	68
7.1.2 Público objetivo.....	69
7.2 Identificación de necesidades.....	71
7.3 Filtro para la escogencia de la universidad por evaluar.....	71
7.3.1 Ejercicio de entrevistas grupales.....	73
7.3.2 Resultados.....	74
7.4 Factibilidad comercial del proyecto.....	81
7.5 Factibilidad técnica del proyecto.....	82
7.6 Factibilidad legal del proyecto.....	84
7.7 Factibilidad ambiental del proyecto.....	88
7.8 Factibilidad financiera del proyecto.....	91

8. Conclusiones95

Referencias

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cifras del comercio minorista en Colombia.....	13
Figura 2. Comercio minorista en Colombia.	13
Figura 3. Cifras de Oxxo.....	18
Figura 4. Distribución porcentual de las empresas comerciales según subsector. Total del comercio nacional en 2015.....	29
Figura 5. Empresas de acuerdo con el tipo de comercio.....	30
Figura 6. Actividades comerciales en Antioquia.....	34
Figura 7. Componentes del mercado.....	51
Figura 8. Cobertura de la educación superior.....	69
Figura 9. Número de estudiantes en universidades locales.....	70
Figura 10. Matriz de información de base de las instituciones educativas.....	72
Figura 11. Datos de la Universidad Pontificia Bolivariana.....	73
Figura 12. Distribución de la edad.....	74
Figura 13. Imagen representativa de la lluvia de ideas.....	75
Figura 14. Aspectos de felicidad para la comunidad universitaria.....	75
Figura 15. Frecuencia de compra en las cafeterías.....	76
Figura 16. Artículos de mayor compra.....	77
Figura 17. Artículos que la comunidad universitaria desearía encontrar.....	77
Figura 18. Cuál tipo de negocio debería complementar la propuesta comercial de la universidad	78
Figura 19. Principales razones de compra.....	79
Figura 20. Qué les gustaría que vendieran en el supermercado.....	79
Figura 21. Lluvia de ideas de aspectos que la comunidad desearía.....	80

Figura 22. Implementos necesarios para inicio de piloto.....83

Figura 23. Personal operativo requerido.....84

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tiendas en Colombia del sector minorista.....	21
--	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Síntesis estadística del Departamento de Antioquia

Anexo 2. Modelo Canvas

Anexo 3, Viabilidad financiera; referencia: Éxito Express

Anexo 4. Ejemplo de modelo Canvas

Anexo 5. Viabilidad financiera del proyecto

Anexo 6. Informe anual de 2017 de Global Power or Retailing

Anexo 7. Resultados gráficos de las encuestas

Anexo 8. Plantilla 1: modelo para la propuesta de valor

Anexo 9. Informe de universidades

Anexo 10. Plantilla 2: modelo para la propuesta de valor

Anexo 11. Modelo para proyecciones financieras

Anexo 12. Manual paso a paso para crear un negocio

Anexo 13. Referentes para la creación de un modelo financiero

Anexo 14. Modelo de encuestas: guía de respuestas

Anexo 15. Listado de participantes en la encuesta

Anexo 16. Tablas de información para creación del piloto

RESUMEN

Este trabajo se realizó con el objetivo de conocer la viabilidad de un proyecto de tiendas de conveniencia que se desarrollará en universidades de Medellín. El proceso se llevó a cabo mediante una metodología que evaluó la factibilidad legal, ambiental, y financiera del proyecto, con el propósito de convertirlo en el futuro en un plan de emprendimiento.

Durante 20 años el autor ha tenido la posibilidad de conocer, desarrollar y ejecutar diferentes modelos de comercio minorista físico: Surtimax, Proximo, Q precios, Pintacasa y Tiendas Pintuco, negocios que hacen parte de la lista que le ha permitido tener un acercamiento con un consumidor que nunca es constante con sus gustos, que cada vez es más infiel con las marcas y que exige cambios a menor plazo.

Ante la mencionada situación, el autor ha sido testigo de cómo las compañías que por años han liderado el sector cada día buscan nuevos aliados que les permitan complacer dichas necesidades y exigencias de sus clientes, con el fin de buscar sostenibilidad. Sin embargo, y como proceso natural por mayor esfuerzo de las compañías, no todas obtienen éxito o simplemente, aunque una oportunidad sea detectada, muchas veces no se apuesta por razones que van desde capacidades operativas o financieras hasta poca atraktividad.

Como resultado de las oportunidades no desarrolladas por la industria, y con base en un mercado potencial atractivo, hace un año el autor decidió comenzar a desarrollar este proyecto, cuyo entregable final se convirtió en el trabajo de grado, pero, sobre todo, en un modelo de emprendimiento posible de ejecutar.

Palabras clave: conveniencia, universidad, viabilidad.

ABSTRACT

This paper is carried out with the objective of ascertaining the viability of placing convenience stores at the University of Medellín. The research was carried out using a methodological process that evaluated the legal, environmental, and financial feasibility of the project, with the aim of converting it into a future business plan. During the last 20 years I have had the opportunity to study, develop and execute different retail store models at: Surtimax, Proximo, Q precios, Pintacasa, Tiendas Pintuco. This specific insight has allowed me to establish a closer relationship with consumers that are constantly changing their tastes in goods, who are increasingly unfaithful to brands and who demand changes in the short term.

Under these circumstances I have witnessed how companies that for years were market leaders, are now looking for new allies that will enable them to meet the needs and demands of their customers. In the search for sustainability not all companies find success, even when they are able to spot a gap in the market, they do not take action usually due to their operative capacity, the money involved or the incapacity to visualize the importance of the change.

As a result of all of these missed opportunities that were not taken forward, and my perception of a potential opportunities left open, I have decided to move forward with this project which encompasses my graduation work, an entrepreneurial model to follow.

Key words: convenience, universities, viability.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó con el propósito de evaluar la viabilidad financiera, legal y ambiental de un proyecto de tienda de conveniencia que será desarrollado en su primera etapa en universidades de la ciudad de Medellín.

En los últimos años se ha constatado el crecimiento orgánico en Colombia de diferentes modelos de negocios de comercio minorista: D1, Justo y Bueno, Oxxo, Ara, Tostao' y altoque, entre otros, que se suman a la larga lista de propuesta de valor. Además de factores económicos, políticos y sociales, se puede afirmar que el éxito de estos negocios parte de un consumidor que ha cambiado sus gustos, sus necesidades, las marcas y la historia por conceptos como la conveniencia, la practicidad y la simplicidad.

Precisamente estos cambios en los hábitos del consumidor son la razón por la que se realizó este proyecto, que busca llevar de manera más cercana productos básicos y de primera necesidad a un público variado y diverso, pero con un aspecto en común: su presencia en la universidad.

2. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de emprendimiento es el resultado de 20 años trabajados en el sector minorista, en el que el autor ha tenido la fortuna de desempeñar cargos como empacador, cajero, supervisor, gerente de tienda y hasta hoy, que tiene la responsabilidad de manejar las operaciones nacionales de una reconocida marca internacional.

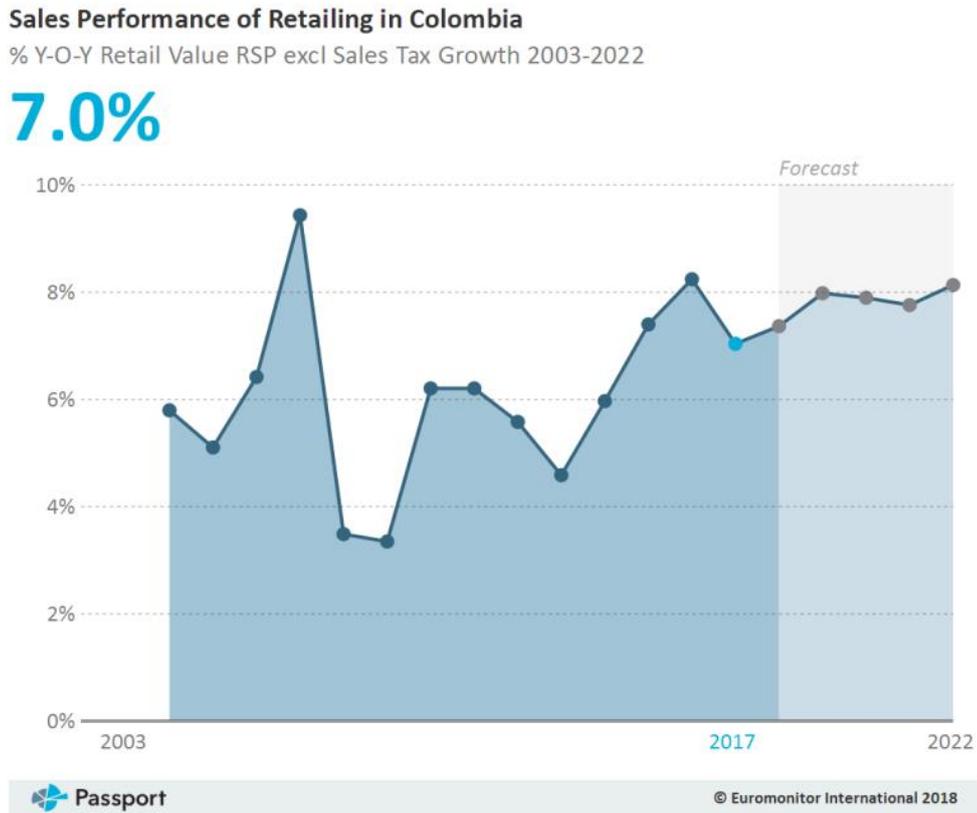
El proyecto salió de un convencimiento propio de que las tiendas físicas todavía tienen mucho por ofrecer al consumidor, porque basta con entregar lo que necesitan y donde lo necesitan y agregar, quizás, procesos tecnológicos y mucha diferenciación en algunos casos en producto, en precio, en servicio o en tecnología. La idea de defender el potencial de las tiendas físicas sin excluir el éxito que tienen y tendrán y la necesidad de las ventas en línea nació del concepto erróneo que se utiliza en cierta información acerca de la crisis del comercio minorista (El apocalipsis del retail es el “fin del mundo tal y como lo conocemos, 2018).

ANÁLISIS DEL SECTOR

La tienda de conveniencia

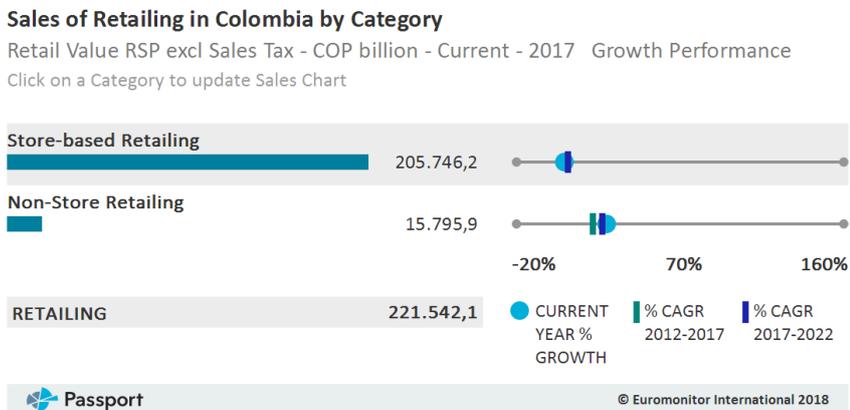
El comercio al detal o minorista es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes o compradores (PerúRetail®, 2018). Aunque por su característica histórica siempre ha estado ligado con el mundo físico, es necesario aclarar que en dicho sector también se comercializa en canales virtuales, con crecimientos de más de tres dígitos en los últimos años. Algunas de las cifras del sector en Colombia pueden evidenciarse en las figuras 1 y 2.

Figura 1. Cifras del comercio minorista en Colombia



Fuente: Euromonitor International (2018)

Figura 2. Comercio minorista en Colombia



Fuente: Euromonitor International (2018)

La idea de la conveniencia está siendo cada vez más valorada. Las condiciones de vida de los consumidores piden, cada vez más, opciones convenientes. Las ciudades son más grandes, más congestionadas, el ritmo de vida más agitado y el tiempo disponible más escaso y valorado.

En este punto, de cara a este consumidor específico y desde la perspectiva de las convicciones del presente trabajo, es importante dejar clara la diferencia entre conveniencia y proximidad.

Hace algún tiempo el autor conversaba con un experto en comercio minorista, Juan David Betancur, exvicepresidente de Diseño de Grupo Éxito y asesor de varias compañías y de sus opiniones se rescatan algunos conceptos. Para él,

Los países suramericanos han tenido la oportunidad de entregar a la comunidad propuestas generosas de proximidad. Los hipermercados se insertan en el centro de las zonas de vivienda, los supermercados se toman las esquinas de los barrios, permitiendo que cada cliente tenga una opción cercana; que caminando o en cortos trayectos en carro y transporte público encuentre soluciones fáciles a sus necesidades planeadas. Esa es una clara visión de proximidad (Medellín, 2019).

Pero conveniencia es otra cosa: habla de impulso, hallazgo, oportunidad e inmediatez. Es otra manera de abordar el mercado existente: los clientes son los de la calle, los que se encuentran sin pensarlo con los puntos de venta, crean sus necesidades y las resuelven simultáneamente; los que están en la casa realizando una actividad y carecen de algún producto para terminarla, buscan la solución de inmediato, para continuar con la actividad; los que descubren de pronto que solo tiene un segundo para tomar el almuerzo, los que necesitan el tiempo para cosas distintas a comprar.

Es de vital importancia entender que se buscan otros momentos distintos de los consumidores y que ellos necesitan levantar la cabeza y encontrar en su camino

el formato que puede satisfacerlos. Por eso se valora dicho, formato que es invasivo, ocupa cada esquina, dos esquinas en la misma cuadra si es necesario.

Es muy pequeño, con surtido muy corto pero muy pertinente, con excelentes opciones de los tipos “listo para irse” y “listo para comer”; en fin, un tipo de negocio muy distinto a los que hasta ahora se conocían y que se comporta en forma complementaria con otras maneras de satisfacer la demanda, como lo hacen el hipermercado, el supermercado y el minimercado. La realidad de estos formatos en experiencias de otros países, como México y Estados Unidos, demuestra que cadenas como Oxxo y Seven Eleven atienden necesidades de consumidores muy distintas a las que pueden satisfacer formatos parecidos, como el supermercado de proximidad y hasta un pequeño minimercado. Un dato curioso y distinto en estas dos cadenas es que el 70% de sus clientes son hombres.

Todos estos indicios invitan a profundizar en este tipo de oportunidades, a mirar con más detenimiento su evolución y a estudiar de manera específica casos muy exitosos en el mundo a partir de un análisis detallado de las ocho variables claves para construir un negocio exitoso minorista: el lugar, el producto, el valor, la comunicación, la gente, la logística, los proveedores y los sistemas de información.

Contexto, historia y evolución

Aunque las necesidades de conveniencia han estado siempre presentes en el consumidor, cada vez es más urgente resolverlas. El consumidor no da espera y, además, confía que sean estructuradas y que le generen valor.

Antes de comenzar, y como resumen básico, se puede decir que una tienda de conveniencia es un autoservicio que mezcla una comida rápida callejera, una amplia oferta de bebidas y pasabocas, con un corto surtido de productos básicos de consumo diario. Funciona en locales muy pequeños (100 metros cuadrados

o, como máximo, 150), horarios en algunos casos de 24 horas y con fuerte presencia en todos los rincones de una ciudad. Nunca se ve como un lugar para mercar en forma completa o para hacer ajustes planeados. En este escenario sería del caso competir con formatos más preparados para ello.

Para escribir sobre la conveniencia es necesario mencionar la historia de tres grandes operadores: Seven-Eleven, Oxxo y Éxito.

Seven-Eleven

Fundada en 1927 en Dallas, Texas, Estados Unidos por John Jefferson Green un trabajador de Southland Ice Company y Joe C. Thompson. Jefferson le pidió permiso a su patrón para poner un pequeño negocio cerca de la fábrica, en el cual vendieran leche, pan y huevo, así comenzando como una pequeña tienda.

Se dieron cuenta que gracias a el hielo los productos se conservaban más frescos que en otras tiendas y así los consumidores no tendría que hacer grandes recorridos para hacer sus compras, por lo que empezaron a abrir muchas tiendas similares bajo el nombre de Southland Company.

Después de un año, les volvieron a cambiar el nombre a Totem Store, pero durante la Gran Depresión de Estados Unidos, toda la actividad que había en Dallas y Fort Worth se redujo.

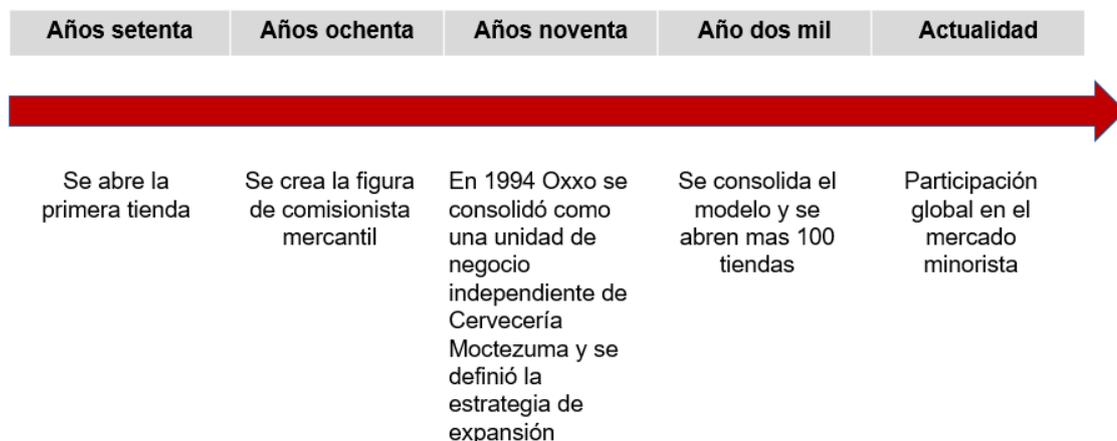
Durante la posguerra aprovecharon la recuperación económica para volver a subir. La compañía empezó a utilizar el nombre de 7-ELEVEN en 1946. Se llaman así por el horario que manejaban en aquel tiempo, el horario era de siete de la mañana hasta once de la noche durante toda la semana. La cadena empezó a subir y a ser muy conocida en Texas. Antes de 1952 7-ELEVEN ya había abierto su centésimo almacén expandiéndose hacia otros estados.

En 1961, Southland Corporation se convirtió en una sociedad anónima de franquicias con expansión en California y la Costa Este de Estados Unidos. En 1963, algunos 7-Eleven comenzaron a abrir durante las 24 horas. En 1969 se hacen internacionales con una tienda en Canadá y en diciembre de 1973, llegan a un acuerdo con el conglomerado Ito-Yokado para iniciar su actividad en Japón, que actualmente es el país con más 7-Eleven del mundo.

El único país de habla Hispana que cuenta con este modelo de negocio es México donde cuentan con más de 1800 tiendas y su concepto se basa en lo mismo, Cercanía, Calidad y servicio (Impulsoregio, 2015).

Otro gigante de la conveniencia que es necesario mencionar es Oxxo, para aprovechar su conocimiento en distribución de productos de consumo masivo, como Coca Cola, de Femsas, y con el propósito de ofrecer una propuesta diferente al consumidor, lanzó las tiendas Oxxo en los años setenta. Han pasado más de 40 años y el modelo constantemente sufre cambios, pero siempre se tiene en cuenta su objetivo principal: atender un consumidor que valora la conveniencia, la agilidad, la cercanía y el servicio. No compite con los supermercados y su análisis de ubicaciones está desde estar cerca de los paraderos de buses hasta de los semáforos. En Colombia comenzó operaciones hace más de cinco años y más adelante se ampliará el tema; algunos datos de Oxxo se encuentran en la figura 3.

Figura 3. Cifras de Oxxo



Fuente: elaboración propia con base en Vela (2018)

Caso de Colombia

El caso de Colombia comenzó un poco más tarde; en el año 2007 se anunció la llegada de Oxxo a Colombia y comenzaron a verse las primeras tiendas Carrefour exprés. En este caso no se hablará de formatos como D1 o Justo y Bueno, pues son modelos diferentes, que se enfocan en mayor medida hacia propuestas de bajo precio y, aunque tienen similitudes en algunas categorías, su foco está en productos de la canasta familiar.

En ese momento y como estrategia de adelantarse a sus competidores, el Grupo Éxito que, aunque ya desarrollaba pilotos, como *Próximo y Q precios, decidió lanzar su formato Éxito Express.

En el año 2008 comenzó de manera acelerada el desarrollo conceptual del mencionado negocio para lanzar así su primera tienda a principios de 2009. Es un formato con características en sus inicios de no más de 200 metros cuadrados, góndolas bajas para garantizar reconocimiento por parte de los clientes de toda la tienda y con propuesta comercial basada en amplitud de portafolio en panadería, comidas preparadas, pasabocas y licores. Sus primeras tiendas se abrieron en Bogotá y Medellín y luego comenzó a expandirse a otras

ciudades. Con el paso de los años, este modelo ha sufrido cambios en su propuesta de valor y sin duda se podría decir que en la actualidad es un minimercado más que una tienda de conveniencia.

Oxxo Colombia

Han pasado ya casi diez años en que Oxxo abrió su primera tienda en Bogotá y sin duda quienes hacen seguimiento de este tipo de modelos se dan cuenta de que la empresa se ha preocupado por conocer el mercado colombiano. De acuerdo con su modelo, ha comenzado a ampliar su oferta en algunas categorías dependiendo de su ubicación.

Uno de sus directivos afirmó lo siguiente:

Manuel Filizola, director de Administración y Finanzas de Femco, explicó que “en este momento hay poco más de 50 de estos locales en Colombia, y esperamos seguir con el plan de expansión al punto que logremos un crecimiento del 300 % en tres años el número de tiendas que abramos. Aunque seguimos pensando en Bogotá, estamos viendo buen potencial en ciudades como Bucaramanga, debido a que es una ciudad pequeña y el clima cálido ayuda al mayor consumo de refrescos. Para seguir avanzando debemos enfrentar los retos culturales: en México las personas toman su tinto para llevar, en cambio en este país les gusta sentarse y tomárselo con calma. En la medida que incorporemos esas particularidades en el modelo de negocio, podremos tener mejor presencia” (Colombia: comercio electrónico en constante crecimiento, 2018).

Altoque (Terpel)

Con el propósito de rentabilizar cada metro cuadrado, aprovechar el tráfico y generar más tráfico a sus estaciones de servicio, Terpel lanzó hace alrededor de cinco años la marca altoque.

Como apreciación personal, el autor ve un modelo estructurado con un foco claro y con una propuesta que se adapta a la ubicación: unas tiendas de más 300 metros cuadrados, que incluyen restaurante, y otras de menos de 100 metros cuadrados para ofrecer bebidas calientes y comida rápida.

Su propuesta de valor consiste se presenta a continuación:

Te invitamos a visitar nuestra red de tiendas altoque donde podrás disfrutar una experiencia local, latina y casera en las principales ciudades y troncales del país, y una atención diferente, cálida y cercana.

En nuestro modelo de estaciones de servicio de carretera, además de tanquear, podrás vivir una experiencia memorable en un espacio diferente de descanso, con baños modernos, limpios, dotados incluso con duchas y, por supuesto, con lo mejor de la comida colombiana, además de todo tipo de snacks, café, refrescos y jugos naturales. Estas estaciones cuentan también con parques infantiles y terrazas en el área de la tienda, generando un espacio para el esparcimiento y descanso en medio de la carretera.

Así mismo, pensando en los transportadores que recorren las carreteras del país, diseñamos un menú especial para estos héroes del camino y habilitamos una sala especial con diversos servicios como televisión para que se distraigan mientras recargan energías para emprender su viaje y modernas y cómodas duchas, que están limpias e iluminadas las 24 horas del día (Terpel, 2015).

Como se puede observar, Colombia es un país en el que la oferta de formatos es variada y el consumidor puede elegir entre diferentes opciones a la hora de comprar.

Algunos datos del sector minorista en Colombia se evidencian a continuación y se consolidaron en la tabla 1.

- En Colombia existe un supermercado por cada 31.000 habitantes.
- El promedio de la región es de uno por cada 75.000 habitantes.

- El 48% del mercado de consumo es liderado por los supermercados y los hipermercados
- El Grupo Éxito lidera las ventas, con el 65% de participación.
- Según AT Kearney (2016), Colombia se ubicó en el segundo lugar entre los países de América Latina en el índice global de desarrollo minorista (GRDI, por sus siglas en inglés).
- Las ventas del sector superan los 83,4 billones de pesos.

El número de tiendas de cada una de principales marcas en Colombia se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1. Tiendas en Colombia del sector minorista

Marca	Número de tiendas
Éxito	254
Carulla	110
Surtimax	136
Super Inter	78
PriceSmart	7
Homecenter	25
Sodimac	36
Jumbo	75
Metro	45
Easy	9
Falabella	30
Olímpica	306
Makro	17
Alkosto	14
D1	450
Ara	218
Justo y Bueno	218
La 14	31
Oxxo	60
altoque	22

Fuente: elaboración propia altoque

Luego de leer la anterior información, se podría pensar en que Colombia se tiene un negocio muy desarrollado y quien pretenda entrar en él debe enfocarse en modelos disruptivos o con propuesta de valor orientada a precios muy bajos, como fueron los casos de D1, Ara Justo y Bueno y los de otras categorías, como Tostao' o Dollarcity.

El propósito de las tiendas a las que se refiere el presente trabajo es precisamente ese, el de buscar llegar al mismo consumidor, pero en momentos de compras diferentes.

Todos los días se visita una clínica, un hospital, se llega a la oficina o se va en la tarde a la universidad. Es cierto que en todos estos sitios se encuentran diferentes opciones de comida, pasabocas o bebidas, quizás no de la manera estructurada y con un concepto. El fin de este trabajo es lograr entregar un modelo de negocio que se pueda desarrollar en ellos, pues, además de la oportunidad que tiene el público objetivo, pareciera no ser atractivo para los grandes jugadores.

Una mirada a la oferta comercial

El siguiente análisis se efectuó con base en visitas realizadas a diferentes hospitales, clínicas, universidades y oficinas del valle de Aburrá.

De Lolita: con base en una propuesta de valor fundamentada en servicio, calidad y frescura, De Lolita se ha convertido en un referente para quienes visitan sus locales en las clínicas. Con una propuesta en producto limitada, con precios altos, pero con buenas ubicaciones y horarios extendidos, es, sin duda, uno de los líderes de venta en este tipo de establecimientos.

Juan Valdez: con una propuesta de valor basada en un café de calidad, de buen sabor y con una amplia variedad, Juan Valdez se ha convertido en un referente,

no solo en oficinas y universidades, sino también en centros comerciales y almacenes de cadena, entre otros. Las tiendas Juan Valdez® Café están en la actualidad en Colombia, Aruba, Bolivia, Chile, Costa Rica, España, Ecuador, Estados Unidos, Kuwait, Malasia, México, Panamá, Perú y El Salvador. Son más de 320 tiendas. En Colombia ha desarrollado algunos formatos exprés para atender oficinas y hospitales, cuyo portafolio está compuesto de cafés básicos y algunos productos de panadería.

Un paso por las universidades

Además de propuestas como las anteriormente mencionadas, grandes compañías como Frisby, Subway, Dunkin' Donuts y Oma apuestan por tener presencia en lugares como las universidades. Sin embargo, luego de analizar las diferentes ofertas que existen en Medellín, es importante mencionar como una opción similar a los modelos de conveniencia analizados a La Bodeguita, que es una tienda exprés ubicada en la Universidad EAFIT, operada por la misma institución educativa y con una propuesta de valor enfocada hacia productos de presentaciones pequeñas, con horarios acordes con los manejados por los estudiantes y con portafolio que no solo se orienta hacia alimentos, sino también ofrece soluciones básicas de aseo personal.

Como modelo de negocio, al autor le parece una opción atractiva, con buen portafolio, buen servicio y precios justos. Sin embargo, desde se punto de vista, él observó falta de conocimientos en operación de un negocio minorista y sin un modelo que busque ser expandible.

Y, aunque no es un canal exclusivo de las universidades, no se puede dejar de mencionar un modelo comercial, como las máquinas dispensadoras (*vending machines*).

A continuación, se presenta un acercamiento a este fenómeno comercial.

Máquinas dispensadoras (*vending machines*)

Son máquinas expendedoras en las que se comercializa todo tipo de pasabocas, chicles, café, bebidas frías, opciones extrabursátiles (OTC), accesorios electrónicos y gran cantidad de categorías que, a diferencia de un canal físico tradicional, no necesitan acompañamiento durante su venta. En Colombia existen diferentes compañías dedicadas a la comercialización de productos con esta modalidad.



Fuente: ¿Sigue siendo rentable el negocio del vending con la devaluación? (2016)

Según ¿Sigue siendo rentable el negocio del vending con la devaluación? (2016),

El potencial de compradores existe, pues según un análisis de la firma importadora Inssa, en el país hay unas 12.000 máquinas dispensadoras con diferentes medios de pago-, algo así como una por cada 3.900 habitantes; sin embargo, los altos costos de los equipos frenaron las importaciones.

El negocio de vending en el país está segmentado en dos. Por un lado, los operadores y, por otro, los importadores. En el primer grupo dos grandes compañías se disputan la mayor tajada del mercado: Novaventa,

del Grupo Nutresa, dueña y operadora de sus propias máquinas, y Autosnack, propiedad de Biomax. De este mismo lado está el grupo de jugadores independientes; es decir, aquellos empresarios que tienen entre 1 y 200 máquinas.

En universidades como la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), hay más de 30 máquinas, ubicadas en diferentes zonas, pasillos, pisos de los bloques, áreas administrativas, cancha de básquet y coliseos. Su portafolio se basa en productos de comercial Nutresa, pero con complementarios, como Bimbo, Alpina y Postobón.

Aunque su desembolso es bajo, el nivel de precios frente a otros negocios está por encima, desde el 10% hasta el 30%.



Fuente: fotografías tomadas por el autor

La industria

Del monto total de 250,5 billones de pesos de ventas en el sector del comercio realizadas por las empresas objeto de estudio en 2017, el comercio al por mayor participó con el 52,0% de las ventas (130,3 billones), seguido por el comercio al

por menor (35,8%), con 89,7 billones, y el comercio de vehículos automotores, motocicletas, sus partes y sus piezas (12,2%), con 30,5 billones de pesos.

En 2017, del total de la producción bruta (54,6 billones de pesos), la mayor participación la tuvo el comercio al por mayor, con 56,7%, correspondiente a 31,0 billones de pesos, seguido por el comercio al por menor, con una participación de 32,7% y un monto de 17,9 billones de pesos, y las empresas dedicadas a la venta de vehículos automotores, motocicletas, sus partes, piezas y accesorios, con una participaron del 10,7% de la producción bruta y un valor de 5,8 billones de pesos.

El comercio al por mayor presentó la mayor participación del consumo intermedio (52,1%), seguido por el comercio al por menor (38,8%) y el comercio de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios (9,2%).

El comercio al por mayor generó el 59,6% del valor agregado sectorial, el comercio al por menor el 28,8% y el comercio de vehículos automotores, motocicletas, sus partes, piezas y accesorios el 11,6%.

El coeficiente técnico de insumo-producto más alto en las empresas objeto de estudio lo registraron las dedicadas al comercio al por menor (46,3%) y el más bajo las empresas dedicadas al comercio, el mantenimiento y la reparación de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios (33,7%). El comercio al por mayor registró un coeficiente técnico de insumo-producto de 35,8% (DANE, 2017).

Personal ocupado directo y remuneraciones

El personal ocupado en forma directa por las empresas estudiadas en el sector comercial, con o sin remuneración, fue 577.694 en promedio en el año 2017. De este total, 275.310 fueron ocupados por el comercio minorista, con una participación de 47,7%, 248.946 por el mayorista, con una participación de

43,1%, y 53.438 por las comercializadoras de vehículos, motocicletas, partes y piezas, con una participación de 9,3%. Cabe señalar que el sector comercial ocupó en forma indirecta 60.992 personas a través de empresas especializadas en suministro de personal.

El monto total de sueldos, salarios y prestaciones sociales devengados por el personal remunerado de las empresas objeto de estudio del sector ascendió a \$16,3 billones.

El número promedio de hombres ocupados en el sector comercio fue 342.329 en el año 2017, mientras que el número de mujeres empleadas en el sector fue 296.357. El sector que en mayor medida ocupó mujeres fue el dedicado al comercio al por menor, con una participación de 52,6%, correspondiente a 156.004 mujeres vinculadas (DANE, 2017).

Comercio al por mayor

En el año 2017, los ingresos por ventas de las empresas objeto de estudio dedicadas al comercio mayorista ascendieron a \$130,3 billones, lo que representó 52,0% de las ventas totales del sector. La participación más alta en dichas ventas (30,7%) correspondió a las de las empresas dedicadas a la comercialización de artículos y enseres domésticos, con \$40,1 billones, mientras que las empresas que tuvieron la menor participación (18,0%) fueron las dedicadas a la venta de maquinaria y equipo, con \$23,4 billones.

La relación entre costo y venta del comercio al por mayor en el año 2017 fue 76,2%. Según el tipo de mercancía comercializada, las relaciones más altas se presentaron en el comercio al por mayor de materias primas agropecuarias, animales vivos, alimentos, bebidas y tabaco (82,3%), seguido del comercio al por mayor especializado de otros productos (79,4%).

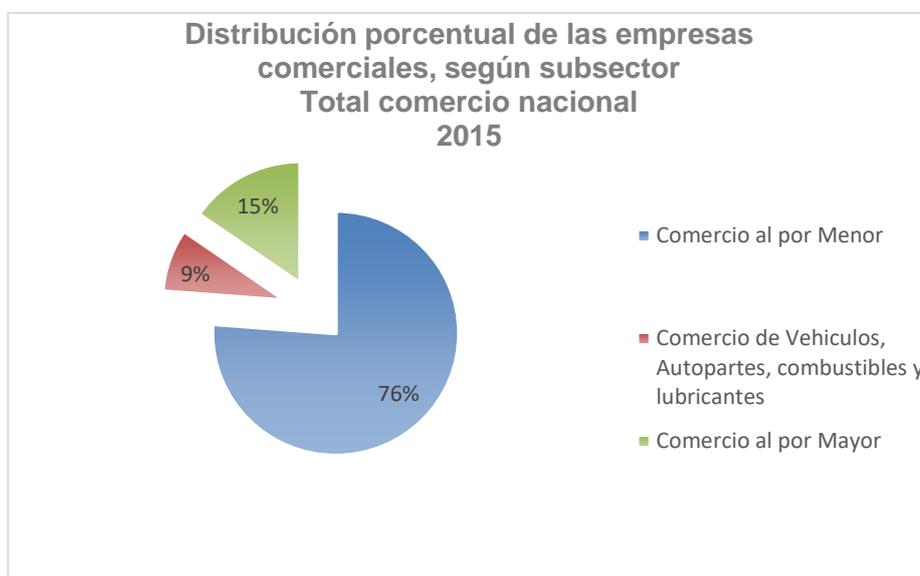
El coeficiente técnico de insumo-producto de las empresas estudiadas en el comercio mayorista en el año 2017 fue 35,8%; el coeficiente más alto en este subsector lo registraron las empresas que venden materias primas agropecuarias, animales vivos, alimentos, bebidas y tabaco (43,6%) y el más bajo las empresas que comercializan maquinaria y equipo (29,7%).

Sector del comercio en Colombia

El sector del comercio en Colombia se divide en tres grandes subsectores:

1. Comercio al por mayor o mayorista: es aquel negocio en el que el comerciante (cualquiera sea su especialidad) es un intermediario que compra productos y mercaderías para venderlos luego a otros comerciantes, quienes, a su vez, venden los productos y mercancías a los destinatarios finales.
2. Comercio al por menor o minorista: es el negocio en el que el comerciante vende en forma directa al destinatario final del producto o particular, con lo que obtiene un beneficio por la diferencia entre el precio de compra y el de venta. También se denomina comercio al detalle.
3. Comercio de vehículos, autopartes, combustibles y lubricantes: según la encuesta anual de comercio (EAC) realizada por el DANE (2017), el sector del comercio en 2012 tuvo ventas por \$212,5 billones; de ellos, \$96,3 billones correspondieron al comercio mayorista, \$77,3 billones al minorista y \$39,0 billones al de vehículos, autopartes, combustibles y lubricantes.

Figura 4. Distribución porcentual de las empresas comerciales, según subsector.
Total del comercio nacional en 2015

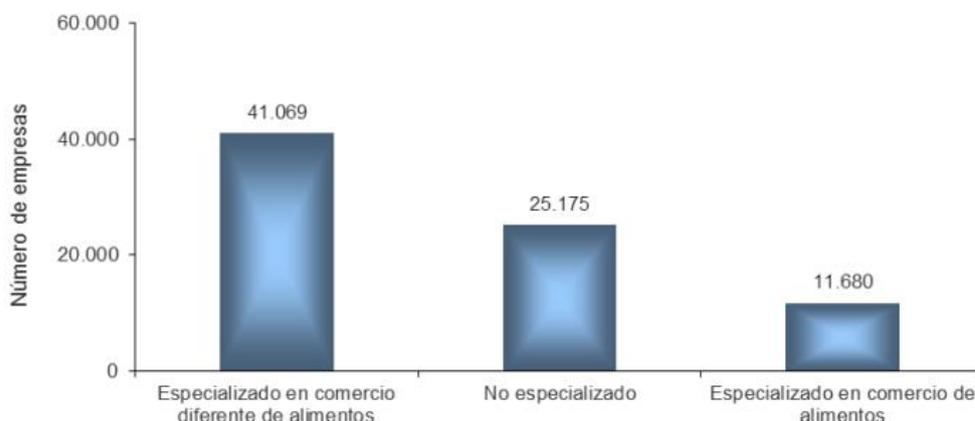


Fuente: DANE (2017, p. 7)

Comercio minorista

En 2012, la encuesta anual de Comercio (DANE, 2017) investigó 2.725 fuentes clasificadas en el comercio minorista; estas empresas representaron un universo de 77.924 entidades, correspondientes a 76,2% del total de las del sector. El 67,7% (52.749 empresas) estaban especializadas en la comercialización de un grupo de mercancías, según clasificación CIIU, revisión 3 adaptada para Colombia; el restante 32,3% (25.175) pertenecían al comercio minorista no especializado.

Figura 5. Empresas de acuerdo con el tipo de comercio



Fuente: DANE - EAC

Fuente: DANE (2017, p.8)

La mayor concentración de empresas del comercio minorista especializado se presentó en los subsectores dedicados al comercio de alimentos (22,1%), productos farmacéuticos, perfumería, cosméticos y tocador (16,1%) y ferretería, cerrajería y productos de vidrio (14,4%).

Este sector, al que también se le conoce como comercio moderno, impulsa en gran manera la labor que realizan las pequeñas y medianas empresas. El 84% de los proveedores nacionales de las grandes cadenas y el 77% de las tiendas por departamento son pymes, que son un excelente escenario de venta que les permite a las compañías nacionales mejorar sus procesos de producción e innovar en ellos porque les posibilita ser más competitivas en el mercado, que cada día es más exigente por los continuos cambios en los hábitos y las decisiones de compra de los consumidores.

Crecimiento del sector del comercio

Para el año 2014, ANIF proyectó una buena dinámica del sector del comercio, con crecimientos cercanos al 5% anual.

Los factores que jugarían a favor de las ventas de los comerciantes este año serían la mayor disposición de los hogares a comprar bienes durables, la

creciente confianza del consumidor, sobre todo en algunas ciudades, como Cali y Barranquilla, y la expansión monetaria facilitada por el Banco de la República en el último año.

En línea con dicho desempeño, el PIB del sector del comercio y el turismo, jalonado por el comportamiento del comercio minorista, pasaría de crecer del 4,1% real anual en 2012 hasta un 4,2% en 2013 y un 4.6% al cierre de 2014.

Así mismo, ANIF esperaba que, para el cierre de 2013, el comercio al por menor hubiera terminado con un buen ritmo de crecimiento. Así, proyectó una expansión del comercio minorista (con inclusión de vehículos) del 4,1% en el acumulado en doce meses para el cierre del año 2013, cifra superior al 3% del cierre de 2012.

Los sectores líderes en las ventas de comercio al cierre del año anterior habrían sido: muebles y equipos para oficina (17%), calzado y artículos de cuero (8,6%) y muebles y electrodomésticos (8%). Por su parte, los sectores con menor crecimiento en sus ventas serían: vehículos (-6,6%), productos farmacéuticos (-1,5%) y repuestos (-0,5%).

Después de la desaceleración que exhibió el comercio minorista durante el año 2012 y parte de 2013, el sector presentó una dinámica de crecimiento moderado, que señaló un repunte de las ventas para el cierre de 2013 y buenas perspectivas para el año 2014.

En efecto, según la muestra mensual de comercio al por menor (MMCM) del DANE (2017), el comercio minorista total registró una expansión del 4% en el acumulado en doce meses al corte de octubre de 2013. Dicho valor fue superior al 1,5% que se registró en el primer trimestre de 2013.

El reciente repunte ha provenido, en lo primordial, de un fortalecimiento de la demanda por bienes durables y de un buen comportamiento de la confianza de los consumidores, con excepción de los meses de agosto y septiembre (influenciados por el paro nacional agrario).

Por tipo de bien, las ventas de los clasificados como durables crecieron 4,8% en el acumulado en doce meses al corte de octubre de 2013 (frente a 0,3% de un año atrás), con lo que lideraron la expansión del comercio. En menor medida, los bienes semidurables crecieron al 3,6% anual (frente a 6,4% de un año atrás) y los no durables a una tasa del 2,9% anual (frente a 6%).

Por líneas de mercancía, las ventas del comercio estuvieron impulsadas, en lo fundamental, por muebles y equipo para oficina (que crecieron al 17% en el acumulado en doce meses a octubre de 2013), calzado y artículos de cuero (6,7%) y artículos de ferretería (5,2%). En cambio, las ramas comerciales como libros y revistas (-5,2%), lubricantes para vehículos (-4,4%) y productos farmacéuticos (0,1%) continuaron exhibiendo resultados mediocres.

En cuanto a la confianza de los consumidores, de acuerdo con la encuesta de opinión del consumidor (EOC) de Fedesarrollo (2018), la percepción de los hogares sobre su situación económica y la disponibilidad para adquirir bienes durables fue favorable al cierre del año 2013. Así, al corte de diciembre, el índice de confianza del consumidor (ICC) exhibió un nivel de 23 en su balance de respuestas, superior al dato de un año atrás (21) y al promedio histórico del indicador durante el período 2001-2013 (16,1), tendencia que se evidenció desde octubre de 2013, después del paro agrario.

El empleo y la dinámica del crédito de consumo también fueron importantes para la moderada recuperación que exhibió el comercio minorista. En efecto, al corte de noviembre del 2013, la tasa de desempleo nacional llegó al 9,7% promedio de los últimos doce meses, inferior al 10,4% de un año atrás. Además, el sector

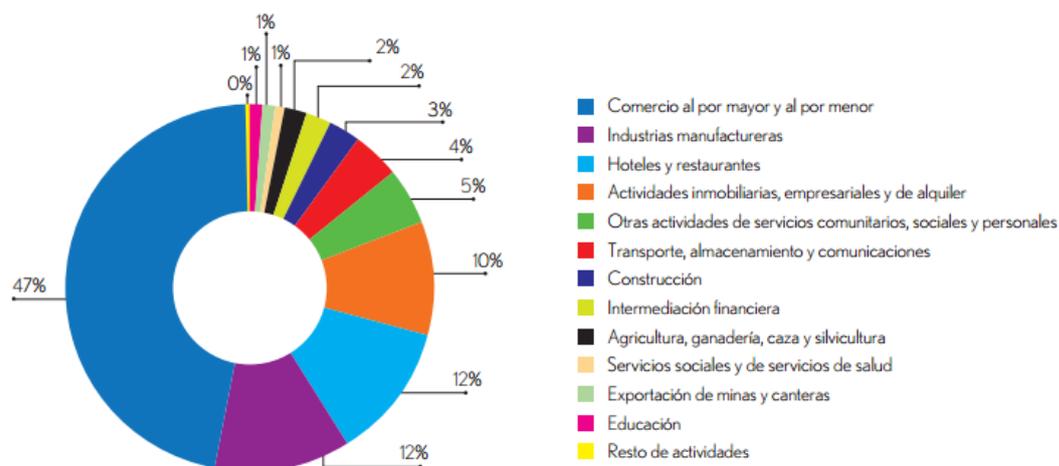
continuó consolidándose como el mayor generador de empleo de la economía, al contribuir con un poco más del 27% del total de los ocupados en el país.

En el plano crediticio, la cartera de crédito de consumo moderó su crecimiento, al pasar de expansiones de 15,3% en octubre de 2012 a 10,5% en octubre de 2013, como respuesta rezagada a las medidas macro prudenciales de la Superfinanciera de 2012. Sin embargo, la reducción reciente de tasas de interés por parte del Banco de la República (entre julio de 2012 y marzo de 2013, hasta el 3,25% vigente) habría incentivado una caída en la tasa de interés del crédito de consumo en 153 puntos básicos en el último año (hasta 15,3% real anual en octubre), lo que pudo facilitar un mayor apalancamiento de los hogares a finales de 2013 y en el año 2014 y, así, un mayor crecimiento de las ventas del comercio (El Economista América, 2014).

El comercio en Antioquia

Según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019), la base empresarial de Antioquia se concentra en microempresas que, a su vez, están dedicadas a actividades comerciales que representan el 47% de la economía. Los componentes de dicho comercio minorista y sus características se presentan en la siguiente figura.

Figura 6. Actividades comerciales en Antioquia



Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019)

Para la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019), se estima que el PIB del departamento creció a una tasa cercana al 3%, cifra estimada a inicios del año. Lo anterior se explicó por la recuperación de los sectores de la industria manufacturera y el comercio, debido al mejor comportamiento de la demanda interna, mientras que el sector de la construcción no mostró un desempeño destacado. Lo anterior afectó el indicador del empleo, en un contexto de lenta ejecución de la inversión pública en obras previstas y del choque negativo de la reforma tributaria en el consumo privado.

La inversión privada tuvo un comportamiento positivo, con lo que se recuperó la tendencia de 2016, después de 2017, año en el que presentó comportamiento negativo, mientras que el sector externo no logró consolidar la recuperación y volvió a decrecer, pero debe aclararse que la disminución se explica en alto grado por el comportamiento de las exportaciones de oro, café y banano; por su parte, un grupo importante de exportaciones industriales, que representaron el 30% del total exportado, tuvieron comportamiento positivo.

Desempeño del comercio

Si se continúa con el informe presentado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019), el consumo dio muestras de recuperación y fue pilar del crecimiento de la región, en un contexto internacional de mayor demanda. Para octubre, las ventas minoristas de la región aumentaron 4,2%, por encima de las otras ciudades del país analizadas en la encuesta: Barranquilla (3,9%), Bucaramanga (3,3%), Bogotá (2,7%), Cali (1,4%) (DANE, 2018) En julio, según la encuesta de opinión comercial (EOC) de Fenalco (2018), el porcentaje de empresas minoristas que reportó cantidades vendidas más altas se incrementó en 9,6 % frente a 2017 y para el caso de los mayoristas aumentó en 7,7%. En forma comparativa con julio de 2017, editoriales, textiles, repuestos, calzado, químicos, alimentos, librerías, otros establecimientos y vestuario fueron los sectores mayoristas que registraron incrementos en el porcentaje de empresas con ventas más altas, mientras que ferreterías y materiales presentaron variación negativa.

Los minoristas de librerías, vestuario, cacharrerías, turismo, fotografía, joyerías, combustibles, calzado, llantas, rancho, repuestos, ferreterías, medicamentos y alimentos y otros establecimientos reportaron el mayor porcentaje de empresas con ventas más altas registradas en julio de 2017.

El 75,9% de los comerciantes enfrentó problemas que limitaron el buen desarrollo de su actividad, porcentaje inferior al reportado en julio de 2017. Los principales problemas registrados fueron la baja demanda, el deterioro de la situación económica, social y política y la competencia leal y desleal, factores que concentraron el 45,1% de las respuestas.

Según el informe citado, los comerciantes en julio fueron más optimistas que en 2017 y el porcentaje de empresas con expectativas favorables aumentó 25,3% con respecto a julio de 2017 y disminuyó el porcentaje de comerciantes con

expectativas desfavorables, al pasar de 22,2% a 3,4% (Fenalco, 2018). El indicador de confianza para Medellín desde julio presentó una mejora considerable y en dicho mes tuvo un aumento a 22,6%, frente a -5% de julio de 2017 y hasta septiembre registró cifras positivas, pero en octubre volvió a terreno negativo (-18,6%) y así terminó el año, con cifras de -18,9% y -13,8% en noviembre y diciembre, en su orden. Si bien el indicador mejoró en diciembre respecto a noviembre, aún no se evidenció la recuperación de la confianza ni en la región ni en el país, puesto que, en cuatro de las ciudades analizadas, el indicador se ubicó en niveles negativos, pero Medellín fue la ciudad con el comportamiento negativo más acentuado; las restantes ciudades estudiadas tuvieron los siguientes resultados: Bogotá: -11,5%, Bucaramanga: 4,7% y Cali: -0,1% (Fenalco, 2018).

En diciembre, el indicador acerca de la disposición a comprar vivienda se ubicó en un nivel negativo en diciembre: -2,1%, lo que equivalió a una disminución de 2,3 puntos respecto al mes anterior y a una disminución de 10,7 puntos con relación a diciembre de 2017. Mientras que los resultados por ciudad muestran que, solamente en Barranquilla la disposición a comprar vivienda exhibió un aumento respecto a diciembre de 2017, las mayores disminuciones se presentaron en Bucaramanga y Medellín (Fedesarrollo, 2018).

Las señales negativas en el consumo para el mediano plazo traerían consecuencias en el comercio en 2019. Para la consolidación de la recuperación del sector es determinante una mejor confianza de los consumidores, que siga consolidando la demanda interna como jalonadora del crecimiento.

Casos exitosos de comercio minorista

Partiendo del concepto de comercio minorista planteado en la página 9 del presente trabajo (“es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes o compradores (PerúRetail®, 2018)”, en los últimos años se ha visto en Colombia cómo proyectos de emprendimiento soportados por apuesta económicas fuertes han venido creciendo, al punto de

que muchos de ellos han sido adquiridos o han recibido inversiones de grandes grupos empresariales.

Proyectos como Rappi, D1, Justo y Bueno y Tostao' nacieron de una idea por atender un consumidor con necesidades diferentes o con la de romper esquemas de comercio minorista definidos por empresas tradicionales

Casos de éxito

Tostao'

El fenómeno Tostao' (2019),

Este negocio nació hace 2 años cuando un grupo de empresarios identificaron la preferencia de los consumidores por este tipo de productos, y descubrieron que el elevado costo de las tiendas especializadas excluye a la mayoría. Por esto, si bien estudiaron mercados de consumo y modelos en ciudades de Estados Unidos y Europa, crearon y pensaron el concepto en torno a las necesidades del mercado colombiano, mayoritariamente de estrato 1, 2 y 3.

Se caracteriza por ser un negocio multiestrato, que se puede encontrar en los sectores altos de El Poblado o en la comuna 13 de Medellín.



Fuente: La República (2017)

Rappi

Según Rappi: una idea millonaria que vino de los usuarios, (2018),

Tienen más de 13 millones de usuarios y en solo tres años ya trabajan en 27 ciudades del subcontinente. Además, obtuvieron el apoyo de Sequoia Capital, el fondo de capital de Silicon Valley que ha invertido en empresas visionarias y destacadas como Apple, Google, Yahoo, YouTube y Airbnb.

La empresa, fundada por dos caleños y un bogotano, nació como una aplicación que ofrecía a domicilio productos de una tienda de barrio. Según Simón Borrero, uno de los fundadores, tuvieron la suerte de dejar un campo abierto donde la gente podía escribir sugerencias. De pronto empezaron a ver que la gente pedía cosas como hamburguesas, crepes, medicinas y mercado. Pero también se dieron cuenta de que la gente pedía favores. “Lo valioso de Rappi no fue idea de nosotros, fue idea de los usuarios”, afirma Borrero.

Los creadores de Rappi empezaron a responder a esas necesidades a través de asistentes o rappideros que a cambio de dinero van a comprar y a hacer cosas que otros les da pereza hacer. Ahora no solo llevan cualquier producto en 30 minutos, sino que ofrecen servicios las 24 horas de días, los siete días de la semana.

Cifras de Rappi (Miranda, 2018):

- Países en los que esta la empresa: Colombia, Argentina, Brasil, Chile, México y Uruguay, Además, anunció que está por iniciar operaciones en Perú.
- 1.500 empleados y 25.000 repartidores en los países en los que tiene presencia y las estimaciones señalan que solo en Colombia tiene 13 millones de usuarios.
- Un fondo de capitales que antes apostó por Google y WhatsApp decidió inyectar USD200 millones a favor de la compañía. Fue así como la empresa logró la valoración de más de USD1.000 millones, que

le garantizó convertirse en el Unicornio número 11 de toda América Latina (de 270 en todo el mundo) y ser, además, reconocida como el emprendimiento más exitoso de Colombia.

Estos dos ejemplos son la clara muestra de la oportunidad que todo el tiempo el negocio del comercio minorista tiene oportunidades. Es cierto que el consumo y la venta vía en línea crecen, como lo muestran todas las cifras del sector. A continuación, se retoma parte de Colombia: comercio electrónico en constante crecimiento (2018):

Este sector, de acuerdo con el estudio de e-Commerce transfronterizo, supondrá en ventas a nivel mundial, 3.4 billones de dólares para el 2019 y moverá 900 mil millones de dólares de gastos en compras transfronterizas para el 2020, lo que representará cinco veces más que el año 2015.

En este contexto de crecimiento, Colombia es uno de los jugadores más importantes para el comercio electrónico en Latinoamérica. Según el e-Commerce Index 2017, el país ocupa el tercer puesto, después de Chile y Brasil, con mayor crecimiento y proyección en este sector de la economía. Solo para el presente año, teniendo en cuenta las estimaciones de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), la venta y compra de bienes y servicios por Internet crecerá un 20% al cierre de este año, lo que significa que aumentará dos puntos porcentuales más que el año anterior.

De acuerdo con Daniel Camacho, Executive Manager de IT en Michael Page Colombia, firma de reclutamiento que más perfiles específicos ubica en el mercado laboral colombiano, existen dos tipos de comercio electrónico. El primero es el Business to Business, el cual está enfocado en redes privadas de Internet que se conectan a través de plataformas propias de empresas, facilitando múltiples procesos como ahorro de

tiempo en transacciones, bajos costos y reducción de tiempos de pedido y entrega.

El segundo, y más conocido, es el Bussines to Consumer, que está orientado al consumidor final y brinda importantes ventajas para las empresas, puesto que le permite el acceso a un mercado mayor, la mejora en el servicio al cliente y el conocimiento del consumidor gracias a la interacción que hacen con este.

En la siguiente ilustración se ofrecen datos relevantes sobre el sector analizado en Colombia:



SABÍAS QUE EN LOS WEBSITES DONDE SE VENDE FMCG ...

... en el mes de **noviembre** se hicieron **10.2 MILLONES DE VISITAS** **1.187.000 más** que en el mismo mes en 2017

2.4% De esas visitas llegaron al carrito de compra **vs. 2.5%** en 2017

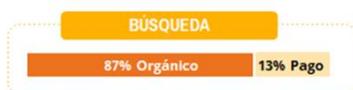
4:40 min. Tiempo Promedio por visita **vs. 4:47 min** en 2017
4.9 páginas visita un usuario en promedio por cada ingreso a la web o dispositivo móvil

¿QUIÉNES COMPRAN ONLINE?
MILLENNIALS HEAVY USERS
41% son usuarios entre 25 - 34 años
50% **50%**

57% del tráfico se hace a través de un dispositivo móvil **IGUAL** que en 2017

2.1 vs. **2.3** en 2017
 Visitas por cada usuario único
Tasa de rebote 45.9% vs. **41.1%** en 2017
 Usuarios que entraron a los websites sin interacción alguna

¿DE DÓNDE VIENE EL TRÁFICO?



¿CÓMO ESTÁ LA PRESENCIA ONLINE?

Ítems del **top 10** de la canasta que maneja en promedio cada retailer online*

4.4



T. Canasta

25.7% del top ítems de la canasta estaba **agotado** en la última semana del mes
106% Índice precio On / Off Line

4.8 Alcohol y tab 18.4%	3.4 Alimentos 11.1%	6.4 Aseo 25.5%	2.1 Bebés 11.8%
7.0 Refrigerados 10.7%	5.1 Bebidas 19.5%	4.8 Confitería 21.1%	4.8 Tocador 26.3%

Websites incluidos: www.exito.com, www.carulla.com, www.tiendasjumbo.co, www.larebajavirtual.com, www.farmatodo.com.co, www.mercadoni.com.co, www.merqueo.com, www.rappi.com, www.colsubsidioenlinea.com*, www.drogueriascafam.com.co*. No incluye APPs sólo versión Web

* Websites no Incluidos en información de Presencia Online
 * Benchmark Top 10 Items Cadenas Scantrack por canasta

Copyright © 2018 The Nielsen Company

Según el Observatorio ecommerce (2018), las compras en línea en Colombia en el sector del comercio crecieron un 14% frente al año pasado; la tendencia a comprar productos comestibles de corta vida útil fue diferente a la de años anteriores y es cada vez mayor, gracias al apoyo de plataformas electrónicas que ofrecen diferentes servicios de mensajería con el valor de agregado de conseguir lo que se necesite.

Es cada vez más común encontrar personas que ya se desplazan poco para comprar lo que necesitan y, por el contrario, desde su oficina, la universidad o el lugar en el que se encuentran ordenan su pedido y esperan que en poco tiempo esté completo y a tiempo.

Si se observa lo anterior como tendencia, se podría pensar que las propuestas de tiendas físicas no deberían ser una opción. Sin embargo, y con el fin de entender la tendencia del consumidor, el autor está convencido de que el mundo del comercio minorista físico todavía tiene muchas oportunidades en cualquier sector y de que el reto estará en lograr unir en un punto de venta una experiencia de compra que logre acoplar lo real a herramientas tecnológicas en las que el consumidor puede elegir la forma de comprar, con el fin de aprovechar las ventajas que da el contacto directo entre vendedor y comprador.

Precisamente eso busca el presente proyecto: aprovechar un mercado de oportunidades, pero con herramientas que marquen diferencia frente a la tendencia de la venta en línea.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad de la creación de un modelo de tiendas de conveniencia, diseñadas para satisfacer las necesidades básicas de visitantes, transeúntes, trabajadores, estudiantes y público en general que asisten las universidades de la ciudad de Medellín con el fin de iniciar un proyecto de emprendimiento.

3.2 Objetivos específicos

- Evaluar la viabilidad comercial del proyecto, lo que incluye la ubicación de local para desarrollarlo.
- Evaluar la viabilidad legal del proyecto con el propósito de garantizar un modelo ajustado a la normatividad local.
- Evaluar la viabilidad técnica del proyecto con el fin de identificar la infraestructura necesaria para su desarrollo.
- Evaluar la viabilidad ambiental con el propósito de obtener las aprobaciones de las autoridades respectivas.
- Evaluar la viabilidad financiera en cuanto a la cantidad de capital requerido para la puesta en marcha del proyecto y el retorno sobre la inversión.

4. MARCO CONCEPTUAL

Con este trabajo se pretende hacer los estudios de viabilidad financiera, legal y comercial de un modelo de tiendas de conveniencia cuyo plan de crecimiento está basado en un programa de emprendimiento que buscará construir un modelo sostenible y escalable que permita ser ofrecido en un futuro cercano a compañías que vean en él un potencial para sus marcas y sus productos.

Cada vez es más común escuchar en Colombia la palabra emprendimiento y no precisamente por la falta de oportunidad empresarial que se tiene sino por el espíritu de independencia y libertad económica al que cada vez se le apunta más. Basta revisar algunos datos arrojados en encuestas especializadas de AGER (reporte global de emprendimiento) para darse cuenta de la disposición que hoy se tiene para hacerlo.



Fuente: Revista Dinero (Julio 2018)

¿Qué se entienda por emprender? Al respecto se lee en Castillo (1999, p. 4):

La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur (pionero), siendo utilizada inicialmente para referirse a estos aventureros como Colón que se venían al Nuevo Mundo sin saber con certeza que esperar. Hoy en día, es esta misma actitud hacia la incertidumbre lo que caracteriza al emprendedor. Posteriormente se fue utilizando el término para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a empresarios innovadores. Fue Schumpeter, profesor de Harvard, quien se utilizó por primera vez el término para referirse a aquellos individuos que

con sus actividades generan inestabilidades en los mercados. Contraponiéndose a esta teoría, la escuela austríaca manifestó una discrepancia con respecto al término, pues muchos emprendedores lograban mejorar y hacer más eficientes la red comercial, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas. Hoy en día se aceptan ambas como actitudes emprendedoras, pero los patrones de enseñanza para uno u otro son en cierto modo diferentes.

Las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen el espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. La prensa popular, por otra parte, a menudo define el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas. Esa visión es reforzada por nuevas empresas como Apple Computer, Domino's Pizza y Lotus Development.

Algunas otras definiciones son las siguientes:

Según Kundel (1991, p. 3),

la actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre dentro o fuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio.

“Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad” (Stevenson, 2000, citado por Quijano, 2018).

Emprendedor: según la ley 1014 de 2006 (Congreso de Colombia, 2014), es una persona con capacidad de innovar, entendida como la de generar bienes y servicios en forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

Emprendimiento: según la ley 1014 de 2006 (Congreso de Colombia, 2014), es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de

un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, a la economía y a la sociedad.

En el caso de Colombia, el emprendimiento como una acción empresarial no es nuevo, pues la economía nacional se basa en pequeñas empresas y, aunque a diario se ven indicadores de crecimiento de empresas grandes el 80% de los empleos en el país los generan las pymes.

Dichas cifras se refieren a que las pymes porque incluso las grandes empresas alguna vez fueron proyectos de emprendimiento, quizás no con la estructura metodológica que en la actualidad se maneja, pero sí con el espíritu necesario para quien eligió el camino de creación de empresa.

Basta con ver marcas importantes en centros comerciales como Leonisa, Vélez, Agua Bendita y Crepes & Waffles, entre muchas otras, y devolverse a sus inicios, porque muchas de ellas nacieron como una idea que surgió de unas ganas de ofrecer un servicio o producto más a partir del corazón y el deseo de crecer que de un soporte financiero.

4.1 Definición de viabilidad

Según Villarruel (2015),

El concepto viabilidad es utilizado en la disciplina Evaluación de Proyectos para expresar contenidos diversos. En los textos de autores con origen disciplinar en la ingeniería o en la “ingeniería económica”, se entiende la viabilidad como capacidad de un Proyecto de lograr un buen desempeño financiero, es decir una tasa de rendimiento aceptable. Es por ello por lo que se lo utiliza como sinónimo de rentabilidad.

De acuerdo con Santiago Sobrero (2009, pp. 5-10),

lo propio ocurre en publicaciones cuyos autores provienen de disciplinas como la Administración y la Economía. Coincidentemente, en estos casos la cuestión central de la evaluación reside en el análisis del desempeño financiero y no se incorporan otras dimensiones analíticas que expresen la capacidad de asimilación e integración de la intervención en el medio en el que se verificarán los resultados y los impactos. En algunos casos se tratan estos aspectos como situaciones laterales a la cuestión central, respecto de los que debe brindarse información, sin un criterio metodológico que integre los resultados y conclusiones.

En el caso de la bibliografía referida a Evaluación de Proyectos Sociales, con autores que provienen de diferentes disciplinas, la viabilidad aparece con un contenido más específico, diferenciado de la rentabilidad. Un tratamiento similar comienza a darse, en años recientes, en documentos y guías de evaluación de Proyectos Públicos provenientes de organizaciones relacionadas con el financiamiento o la preinversión.

Mientras tanto, en los Programas de Materias relacionadas con la disciplina Evaluación de Proyectos, sea en carreras de Ciencias Económicas, Ingeniería o en Administración Públicas, en forma generalizada, la viabilidad no es tratada como una problemática específica o, directamente, no es registrada como un componente significativo en la actividad de preinversión. Esta asociación del concepto viabilidad con los vocablos rentabilidad y factibilidad es fuente de confusiones respecto de las actividades de identificación, preparación y evaluación de Proyectos de Inversión.

Es posible distinguir sus especificidades con ayuda de su etimología y también con el análisis de las formas de uso, véase al respecto. Viabilidad, tal como se entiende en este trabajo, es la cualidad de lo viable, de lo que puede concretarse, de aquello que puede salvar los escollos esperables

en el camino que debe transitar. En el caso de Proyectos de Inversión se entiende que viabilidad expresa “la capacidad de un proyecto de asimilarse al medio intervenido y transformarlo, en forma sostenible...

La viabilidad indica entonces que las características de ambos componentes de la relación (medio intervenido e intervención) no son incompatibles, o bien que las incompatibilidades son resueltas mediante modificaciones del diseño del proyecto, de la forma de ejecución y/u operación o bien, mediante modificaciones realizadas en el medio receptor. Viabilidad indica también la capacidad del medio receptor de asimilar las modificaciones originadas en la intervención, en forma sostenible. De esta forma, los análisis de viabilidad son estudios de las distintas dimensiones del ambiente en que se manifestarán los impactos del Proyecto, que permitirán precisar si se prevén incompatibilidades, inadecuaciones, conflictos u otras situaciones que puedan impedir o dificultar la preparación, ejecución u operación o, también, inhibir la concreción de los resultados y los impactos esperados.

Estos estudios refieren a cada una de las dimensiones específicas del ambiente que se interviene y se indican a continuación: • financieros, • jurídicos, • institucionales - organizativos, • técnicos – operativos, • tecnológicos, • ambientales, • sociales y • políticos.

Esta categorización no implica negar la especificidad de otras dimensiones analíticas que ameriten la introducción de nuevos análisis específicos. Tampoco desconoce que varias de ellas muestran solapamientos cuando son abordadas en forma aislada y que algunas de ellas no son significativas en ciertos tipos de intervenciones. No obstante, ello, se parte de estas ocho categorías pues son las que se consideran en la mayoría de los documentos de Proyecto.

4.1.1 Viabilidad comercial

Para el Gobierno de Aragón, Departamento de Educación, Cultura y Deporte, (s.f.),

La viabilidad comercial trata de comprobar que el bien o servicio tenga posibilidades de venta y desarrollo en el mercado. El instrumento fundamental es el estudio de mercado, que es un estudio general donde se recogen y analizan gran cantidad de datos sobre el entorno, la competencia y los potenciales consumidores. Un estudio detallado de él está desarrollado en la unidad didáctica número siete, a la que nos remitimos.

Las etapas correspondientes son:

- Análisis de la demanda.
- Análisis de la oferta.
- Precio.
- Canales de comercialización.
- Plan de mercadeo.
- Plan de publicidad (Reyes Ramos, 2013).

Estudio de mercado

Según Reyes Ramos (2013, p. 3),

debemos determinar si nuestra idea que convertimos en un proyecto de inversión tendrá éxito en el mercado o no, para ellos nos sirve el estudio de mercado. Es un estudio de factibilidad del proyecto y en este se verá a detalle las características del mercado, del producto, de los canales de distribución y del precio (p. 3).

Qué es un estudio de mercado y para qué sirve

De acuerdo con Reyes Ramos (2013, capítulo 3),

Estudio a través del cual se analiza la necesidad actual de un bien o servicio y las probabilidades de incursionar en el mercado. Se requiere analizar las siguientes características:

- Consumidores actuales y potenciales
- Comportamiento de los clientes
- Comportamiento de la competencia
- Identificar y evaluar los mecanismos de comercialización
- Identificar y evaluar a los proveedores (de los insumos)

Las fuentes de información son:

- Primaria: recopilación directa (a través de encuestas)
- Secundaria: recopilación de terceros”

Componentes del mercado

Para Reyes Ramos (2013, capítulo 3)

Los componentes del mercado son:

- Oferta
- Demanda
- Precio
- Comercialización Marketing
- Plaza (Canales de distribución)
- Promoción y publicidad

Figura 7. Componentes del mercado



Fuente: Reyes Ramos (2013, capítulo 3)

Criterios de segmentación del mercado

De acuerdo con Reyes Ramos (2013, capítulo 3),

los criterios de segmentación son:

- Nivel socioeconómico (Bajo, medio, alto)
- Geográfico (Región, ciudad, rural, clima, diversidad)
- Demográfico (Edad, sexo, ingresos, educación, ocupación, nacionalidad)
- Psicográfico (Clase social, personalidad, estilo de vida), etc.

4.1.2 Viabilidad financiera

“La inversión desde un sentido económico, sería la colocación de un capital para obtener en un plazo una ganancia” (Cross, 1981), Con base en ello, Gómez Salazar y Díez Benjumea (2011) plantean tres criterios para la evaluación: rentabilidad, liquidez y riesgo.

Según la OBS Business School (s.f.), la viabilidad de un proyecto debe contar con al menos uno de los siguientes seis pasos:

1. Alcance del proyecto: contribuye a definir los límites y evitar desviaciones que alejen de los resultados esperados.

- Alude al propósito y se utiliza para definir el problema de la empresa que necesita ser resuelto o la oportunidad de negocio que se quiere aprovechar.
- Debe definir el ámbito de aplicación en forma clara, concisa y precisa, para evitar confundir a los participantes en el proyecto.
- Tiene que informar sobre la estructura y las artes de la empresa, lo que incluye la designación de los participantes en el proyecto, la identificación del promotor y las áreas de los usuarios finales afectados por el proyecto.

2. Análisis de situación: sirve para identificar las fortalezas y las debilidades del enfoque actual.

- Ayuda a comprender mejor el sistema y a entender los mecanismos de desarrollo de cada entregable.
- Facilita la introducción de cambios en las áreas en las que se requieren.
- Permite definir directrices que pueden aplicarse a futuros proyectos, lo que supone un ahorro considerable en tiempo y dinero.
- Debe emplearse como hoja de ruta y no como llamada a la acción, por lo que sus conclusiones se tienen que encuadrar en la planificación y no tomarse como prioridades que deben resolverse de inmediato.

3. Definición de requisitos: esta etapa depende del objeto de la atención del proyecto y se nutre de la participación conjunta de integrantes del proyecto en diferentes niveles.

4. Determinación del enfoque: qué representa la solución recomendada o el curso de acción óptimo que concluirá en la satisfacción de necesidades.

- Es imprescindible la valoración de las distintas alternativas de solución para cada problema.

- Se plantea la idoneidad de uso de las estructuras existentes y de las alternativas.
- Se establecen prioridades con base en su pragmatismo y su viabilidad.

5. Evaluación de la viabilidad del proyecto: examina la rentabilidad del enfoque seleccionado.

- Inicia con un análisis del costo total estimado del proyecto.
- Se calcula también el costo de otras alternativas, aparte de la solución recomendada, con el fin de ofrecer una comparación económica.
- Conviene completarla con un programa de proyecto que muestre la ruta del proyecto y las fechas de inicio y de final de las actividades en conjunto.
- Culmina con el cálculo del costo total, aspecto esencial para poder determinar la **viabilidad de un proyecto**.
- A este cálculo hay que añadirle un resumen de los costos y una evaluación con base en un análisis de costo y beneficio y de la rentabilidad de la inversión.

6. Revisión del estudio de viabilidad de un proyecto: todos los elementos anteriores se ensamblan en un **estudio de viabilidad**, que debe someterse a una revisión formal en la que participen todas las partes involucradas. Este examen tiene dos propósitos:

- Justificar el rigor y la precisión del **estudio de viabilidad**.
- Tomar una decisión acerca del proyecto, aprobándolo, rechazándolo o solicitando su revisión o de alguno de sus aspectos.

Valor presente neto (VPN)

“Este el Método más usado para la evaluación, mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión (Gómez Salazar y Díez Benjumea, 2011, p. 70).

Según la fuente mencionada, en términos generales el VPN es la ganancia del inversionista por encima de lo esperado en el momento cero de la evaluación.

Tasa interna de rendimiento:

La tasa interna de retorno de una inversión está definida como la tasa de interés que hace el VPN igual a cero. Este indicador (TIR) es calculado a partir de un flujo de caja, trayendo todas las cantidades futuras –flujos negativos y positivos, al momento cero (Gómez Salazar y Díez Benjumea, 2011, p. 70).

Para poder calcular la TIR es importante asegurar lo siguiente:

- Los flujos de caja son periódicos.
- Los flujos de caja se reinvierten en el proyecto con la misma tasa.
- El flujo de caja debe ser convencional.

4.1.3 Viabilidad técnica

Según el Gobierno de Aragón, Departamento de Educación, Cultura y Deporte (s.f.),

La viabilidad técnica trata de comprobar que la tecnología utilizada, la maquinaria, los procesos industriales, etc., ...son suficientes para poder producir con eficiencia y calidad.

Es decir, se pretende corroborar que se cuenta con los medios técnicos necesarios para poder competir en el mercado de manera digna

De acuerdo con la Universidad de Monteávila (s.f., p. 2),

La Factibilidad Técnica hace referencia a los insumos que requerirá el proyecto, así como a la producción de bienes y servicios, Es importante, se debe definir con claridad suficiente para alcanzar mayor precisión, en virtud de que del mismo se derivarán el análisis y resultados de los demás aspectos de un proyecto.

La Factibilidad Técnica se refiere a la posibilidad de satisfacer los requerimientos del equipamiento tecnológico necesario para el Proyecto involucrado.

- “Localización
- Instalaciones
- Insumos y materia prima
- Proceso
- Plan de operaciones” (Reyes Ramos, 2013, capítulo 4)

4.1.4 Viabilidad legal

Con base en las normas vigentes, este proceso se encarga de validar la viabilidad del proyecto desde la perspectiva del ámbito jurídico.

Para Saballos (2013, p.2),

La factibilidad legal se puede desarrollar en tres puntos de vista:

1. Los requerimientos legales del proyecto para su operación y aprobación
2. Las licencias para el software a emplearse en la implantación de un sistema informático de manera auténtica, con la finalidad de no tener inconvenientes legales a futuro.
3. Contrato de servicios.

Para el presente trabajo se centró el análisis en el primer punto. La razón de este análisis es garantizar un proyecto que cumpla todas las normas legales vigentes, al tener en cuenta que la reglamentación para este tipo de proyecto, si bien es cierto que tiene puntos en común con otros, tiene algunas características muy particulares por zona: no es igual ejecutarlo en Medellín que en Bogotá o Barranquilla.

4.1.5 Viabilidad ambiental

Tal como se propone en el blog Administración de Empresas (s.f.),

El estudio ambiental, busca identificar, cuantificar y valorar los distintos impactos de un proyecto tanto del corto plazo como del largo plazo, sobre las especies vivas y especies físicas del entorno del proyecto. Asimismo, debe analizar a profundidad de los posibles efectos del entorno sobre el proyecto: en qué manera y en qué medida pueden las características físico-bióticas del entorno afectar el diseño o desarrollo del proyecto.

El estudio ambiental se enfoca principalmente en dos temas: el análisis del impacto del proyecto sobre el medio ambiente (con el fin de minimizar deterioros causados por el proyecto) y el análisis del efecto del entorno sobre el proyecto (para aportar a la adecuada formulación del proyecto)” (Blog Administración de Empresas, s/f)

De acuerdo con Cajigas (2004, p. 2),

Es así como la razón central para validar aplicar esfuerzo en el estudio de factibilidad de una idea de negocio, radica en el hecho de minimizar los riesgos propios de la inversión, y paralelamente, conocer de manera ordenada en amplitud y profundidad, sobre el portafolio de productos a ofrecer, es natural esperar de parte de los emprendedores inversores disponer de un análisis completo y detallado, capaz de responder al menos a sus principales interrogantes y expectativas, respecto a la idea de negocio. Un estudio de factibilidad podrá pronosticar con mayor certeza el rumbo de éxito o fracaso de una idea de negocio.

Con la anterior información se pretendió conocer las definiciones teóricas de las diferentes viabilidades que se requieren para el desarrollo del proyecto. Cabe destacar que cada uno de los análisis se hizo de manera individual y los resultados no obtenidos se unificaron para una mejor identificación de los riesgos que pueda tener en el modelo de emprendimiento.

5. MÉTODO DE SOLUCIÓN

Para determinar la viabilidad del proyecto de las tiendas de conveniencia en las Universidades se hicieron las evaluaciones comerciales, técnica, legal y financiera.

La evaluación comercial se basó en un estudio de mercado realizado en un ejercicio de entrevista grupal en la UPB Medellín. Se hicieron ejercicios de análisis de clientes y de competidores y algunos otros factores mencionados más adelante. La evaluación financiera se llevó a cabo a través de un estudio de flujos de caja y cuenta de resultados.

La metodología para el estudio de factibilidad técnico-legal se determinó en la revisión que se hizo con el asesor temático para la asesoría del proyecto.

Necesidades y fuentes de información

Existen dos tipos de fuentes de información necesarias para realizar cualquier investigación o estudio. Dependiendo de su índole, se define si es necesario utilizar uno o ambas fuentes de información (Orjuela Córdova y Sandoval Medina, 2002).

Fuentes secundarias

Hacen referencia a datos ya existentes que fueron generados con fines distintos al problema de información que se pretende resolver; es decir, son datos concretos y fiables que fueron publicados con anterioridad y que pueden ser de gran utilidad para la recolección de información del proyecto.

Existen dos tipos de fuentes de información secundaria

- Fuentes secundarias internas: se refieren a la información que ha sido generada a lo largo de la historia en la misma compañía como: ventas, frecuencia y tipo de compra de los clientes, informes de servicio al cliente, análisis de publicidad, entre otras.

- Fuentes secundarias externas: se refieren a la información originada fuera de la compañía y que se puede ocupar de la investigación del proyecto como: asociaciones y fundaciones y publicaciones, entre otras muchas posibilidades.

Este tipo de información se puede extraer de publicaciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, registros y publicaciones de las cámaras de comercio, asociaciones de bancos, superintendencias, informes de gremios o asociaciones de productores e informes de institutos gubernamentales, entre otras.

Algunas ventajas de las fuentes secundarias son:

- Bajo costo, debido a que los datos están disponibles.
- Disponibilidad inmediata, porque solo hay que verificar la fuente que se debe consultar y saber dónde localizarla.

Algunas desventajas de las fuentes secundarias son:

- No todas las fuentes son fidedignas.
- Pueden aparecer resultados y contenidos contradictorios.
- Información poco actualizada.
- No basta solo con recolectar la información sino que se requiere análisis y comparación de la que se obtenga.

Fuentes primarias

Tienen la finalidad de generar datos primarios, es decir, los que se obtienen de manera específica para el objetivo de la investigación.

Los tipos de datos primarios son:

- Características demográficas y socioeconómicas.

- Actitudes, opiniones, percepciones y preferencias.
- Conducta y hábitos de compra y de uso.
- Conocimiento y recordación.
- Intención y motivación de compra y de uso.

Existen tres métodos de investigación para recopilar información de fuentes primarias:

Investigación por comunicación

Es la modalidad que más se recomienda para recoger información descriptiva, porque permite obtener mucha información de características diferentes y en distintas situaciones; además, es rápida y económica.

Los medios de administración de esta metodología son:

a. Entrevista personal:

Es flexible y relativamente rápida. Permite tener la atención del entrevistado por más tiempo, dando oportunidad a explicar preguntas difíciles, explorar asuntos que requieren mayor profundidad y observar reacciones y conductas. Este medio puede ser más costoso que los demás medios (Orjuela Córdova y Sandoval Medina, 2002, p. 15).

Esta entrevista puede ser:

- Individual.
- Grupal (*focus group*) (Orjuela Córdova y Sandoval Medina, 2002): entrevistas grupales no estructuradas con un número de participantes entre ocho y doce, a los que por lo general conduce psicólogo entrenado, para hablar de un tema específico. La interacción entre los participantes facilita la generación de ideas y opiniones.

Los objetivos de un grupo focal son:

- Generar hipótesis que puedan ser probadas en términos cuantitativos.

- Generar información útil para diseñar cuestionarios.
- Proveer información general sobre un producto.
- Obtener información e impresiones sobre nuevas ideas y conceptos de productos, entre otras posibilidades.

Entre las desventajas que presentan están las siguientes:

- Son difíciles de moderar y es difícil interpretar los resultados.
- Son más susceptibles a sesgos que otros métodos.
- Los resultados no son representativos y, por lo tanto, no son generalizables a toda la población.
- La naturaleza no estructurada de las preguntas y respuestas hace difícil la codificación, tabulación y análisis de los resultados (Orjuela Córdova y Sandoval Medina, 2002).

b. Cuestionarios por correo:

se utilizan para recoger gran cantidad de información a bajo costo. Algunas de las ventajas son que las personas pueden ser más honestas al no tener contacto con un entrevistador y se elimina la probabilidad de error por interpretación de este. Algunas desventajas son: no son muy flexibles, normalmente toma mucho tiempo contestarlas, por lo que el nivel de respuesta puede ser bajo y no se tiene control sobre quien contesta el cuestionario (Orjuela Córdova y Sandoval Medina, 2002, p. 2).

c. Entrevista telefónica:

es el primer método para recoger información rápidamente. Es un método flexible, en el que el entrevistador puede explicar la pregunta y puede saltar de una pregunta a otra, dependiendo de las respuestas del entrevistado. Otras ventajas de este medio son que el entrevistador puede

tener control de la muestra, se recibe un porcentaje de respuestas superior al de cuestionario por correo, pero también tiene algunas desventajas como que es más costo que los cuestionarios por correo, el entrevistador puede influir en la respuesta de acuerdo a como haga la pregunta y puede cometer errores en la interpretación (Orjuela Córdova y Sandoval Medina, 2002, p. 2).

d. Investigación por internet:

es un método de investigación que permite recoger información a través de encuestas por internet y focus group en la red. Algunas desventajas de este método son que las personas que utilizan la web pueden no ser representantes de la población total, por lo que no es un método recomendado para utilizar en todas las investigaciones. Este método se recomienda cuando se requiere hacer una investigación cuya muestra está enfocada a un público más educado, más joven y con un ingreso mayor al consumidor promedio, debido a que este es un público difícil de conseguir por otros medios.

Algunas ventajas de este método son la rapidez con la que se recoge la información y el bajo costo que conlleva (Orjuela Córdova y Sandoval Medina, 2002, p. 3).

Pasos para crear y aplicar una encuesta:

1. Establecer los objetivos de la encuesta: determinar cuáles son las razones o qué es lo que se pretende resolver a través de la encuesta.
2. Determinación de la población a estudiar: definir el público o cliente potencial en base a los criterios de segmentación

adecuado para el negocio, para dimensionar el tamaño del mercado (cuántos son los posibles compradores)

3. Diseño del cuestionario: el cuestionario es una herramienta de investigación utilizada en las encuestas y que consiste en una serie de preguntas a formular e instrucciones tanto para el encuestador como para el encuestado. Una encuesta no debe pasar los 5 minutos si es telefónico o máximo 15 minutos si es presencial.

Existen varios tipos de preguntas:

- Preguntas abiertas de respuesta libre: permiten recoger más información y que el encuestado se exprese con más libertad. Sin embargo, dificultan y alargan mucho el proceso de análisis estadístico y en ocasiones pueden ofrecer resultados muy pobres si el encuestado no cuenta casi nada, algo relativamente habitual ya que estas preguntas exigen un mayor esfuerzo a la persona que contesta. Se utilizan en investigaciones en las que la muestra es reducida y en las que no se conocen bien las posibles respuestas de los encuestados, por lo que se les quiere dar mayor libertad.

- Preguntas cerradas: las alternativas de respuesta están predefinidas y limitadas. Su preparación lleva algo más de tiempo ya que es necesario valorar las posibles respuestas. Su ventaja es que el proceso de análisis estadístico es mucho más rápido y efectivo, aunque a cambio se limitan las respuestas del encuestado, con el riesgo de dejar fuera algunas posibles respuestas.

Exigen menos esfuerzo al encuestado ya que no tiene que escribir ni explicar lo que piensa, si no que basta con que seleccione entre las

opciones de respuesta facilitadas. Se utilizan en encuestas a muchas personas en las que conocen bien las posibles respuestas.

Las preguntas cerradas pueden ser:

- Preguntas dicotómicas: en las que se elige entre dos opciones
 - Preguntas excluyentes o de una sola respuesta: Cuando solo se admite una respuesta
 - Preguntas de respuesta múltiple: Cuando se admiten varias respuestas
 - Preguntas con escala de valoración: cuando se pide una valoración
4. Tamaño de la muestra: se debe elegir una muestra que sea representativa de los clientes potenciales
 5. Selección de la muestra: se debe asegurar que las personas encuestadas realmente pertenezcan al público objetivo. Una mala selección de la muestra es uno de los grandes obstáculos de los emprendedores.
 6. Trabajo de campo: es el proceso de ejecución de la encuesta
 7. Tratamiento estadístico de los resultados
 8. Análisis de los resultados e informe: interpretar los resultados de la encuesta, extraer lo más relevante y plasmarlo en un informe

Investigación por observación

En esta investigación se recoge información a partir de la observación de las personas, sus acciones y situaciones relevantes. Es muy utilizada cuando se requiere recoger información que las personas no pueden o no quieren ofrecer. Hay cosas como los sentimientos, motivos, actitudes,

conductas o comportamientos de largo plazo que no son fáciles de observar.

Algunas ventajas que presenta este método frente al método de comunicación son: no se basa en la buena voluntad del encuestado para suministrar los datos deseados, se reduce o se elimina el sesgo potencial causado por el entrevistador y el proceso de entrevista, permite recolectar información que solo es recolectable a través de la observación como los patrones de comportamiento.

Las técnicas de observación se pueden clasificar en:

- a. **Observación Natural:** se refiere a la observación del comportamiento tal como se presenta de forma natural, lo que permite que exista una mayor posibilidad de que el comportamiento exhibido refleje con mayor precisión los patrones reales de comportamiento. Una desventaja es el costo en el que se puede incurrir esperando a que ocurra el comportamiento, y la dificultad para medirlo en un ambiente natural.

- b. **Observación Artificial:** comprende la creación de un ambiente artificial y la observación de los patrones de comportamiento que presentan las personas situadas en este ambiente. La desventaja más grande de esta técnica es el costo que implica montar el ambiente artificial.

- c. **Observación oculta y no oculta:** se refiere a si los encuestado son o no conscientes de que los están observando. Es importante que el observador se oculte en momentos en los cuales el observado puede cambiar su comportamiento por el solo hecho de sentirse observado. Algunas técnicas utilizadas en este método son: Espejos de doble faz, cámaras escondidas y observadores disfrazados.

d. Observación estructurada y no estructurada: Se utiliza para estudios de investigación concluyentes en el que la especificación de las necesidades de información permite una identificación específica de los patrones de comportamiento a observar. La observación no estructurada se utiliza cuando no se ha formulado el problema y se requiere de una gran flexibilidad en la observación. Se utiliza con frecuencia en los estudios de investigación exploratoria, para desarrollar hipótesis que ayuden a definir el problema.

e. Observación directa e indirecta: la observación directa se refiere a la que observa el comportamiento tal como ocurre realmente, mientras que la indirecta se refiere al registro del comportamiento pasado; es decir, se observan los efectos del comportamiento y no el comportamiento como tal.

f. Observación humana y mecánica: la mecánica se refiere a la observación realizada por personas preparadas para hacer investigación por observación a través de la vista, el oído, la memoria, entre otras, mientras que la observación mecánica es la que se hace a través de aparatos como cámaras de televisión, cámaras digitales, entre otras (Orjuela Córdova y Sandoval Medina, 2002, p. 3).

Investigación experimental (Orjuela Córdova y Sandoval Medina, 2002)

Es una fuente relativamente nueva de recolección de información, en la que se recoge información primaria mediante la selección de grupos similares de personas que reciben diferente tratamiento, en las que controlan los factores no relacionados y se cotejan las diferencias en los grupos. También trata de explicar las relaciones de causa y efecto.

Las características principales de este tipo de investigaciones son:

- Tratan de establecer la relación de causa y efecto entre dos o más variables.
- Las variables independientes que se estudian no son manipulables.
- Involucra dos o más grupos y una variable independiente.
- Se usa para confirmar o descartar relaciones de aparente relación de causa y efecto.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Se pretende dar solución a la pregunta de investigación a través del análisis de viabilidad comercial, legal, técnica, financiera y ambiental del proyecto de tienda de conveniencia.

Para la viabilidad comercial se utilizaron fuentes primarias, secundarias y técnicas de observación; para el caso de las primarias, se realizó un taller de grupo, producto de la escogencia de 32 personas divididas en cuatro grupos, en el que se plantearon preguntas abiertas y cerradas para obtener información que permitiera apoyar la viabilidad del estudio comercial.

Como fuentes secundarias se acudió estudios actuales de población estudiantil por universidad, acompañada de informes propias de la UPB en cuanto al número de estudiantes inscritos por campus y ciudad.

Para la viabilidad legal se recogió información de fuentes secundarias en las que se enuncian los requisitos para la creación de un establecimiento de comercio en Medellín.

Para la viabilidad técnica se analizaron los diferentes equipos necesarios para la ejecución del proyecto. Se tomaron como referencia fuentes secundarias referentes a proyectos similares ya ejecutados. También se cotizaron algunos equipos con proveedores locales.

Para la viabilidad ambiental se tomaron como referencias fuentes secundarias oficiales de las entidades de control. Además, se construyó un documento propio que servirá para garantizar el seguimiento de dicha normatividad.

Para la viabilidad financiera se hizo un análisis con base en un modelo financiero utilizado para evaluación de proyectos equiparables. Para ello fue necesaria una proyección de ventas, acompañada de la recolección de los gastos que tendrá el proyecto. Los demás indicadores se calcularon a partir de la venta estimada.

7. DESARROLLO DEL TRABAJO

Para esta investigación de mercado se acudió a fuentes primarias y secundarias para recolectar información. La razón para ello se basó en el amplio conocimiento del autor durante años de experiencia en el montaje de tiendas.

El objetivo fue recoger alguna información adicional para en un futuro comenzar el diseño de la propuesta de valor del proyecto. Las entrevistas a los futuros clientes permitieron conocer algunas necesidades no vistas en el ejercicio de observación.

En el caso de las fuentes secundarias, se consideró que son la mejor herramienta para garantizar una buena escogencia del sitio en el que se desarrollará el proyecto, puesto que la decisión partió de la cantidad de estudiantes y de personas cercanas que puedan convertirse en clientes potenciales del proyecto.

Como fuentes primarias se aplicó encuesta en la que se pensó en el tipo de productos y el servicio esperado y para el diseño, la propuesta de valor y las ubicaciones se utilizaron fuentes secundarias y la observación.

7.1 Conocimiento del mercado

7.1.1 Identificación del mercado objetivo

Para el proyecto se identificó que el público objetivo es el conjunto de trabajadores, estudiantes, pacientes y visitantes que se encuentren en la universidad.

7.1.2 Público objetivo

El público objetivo del proyecto se dividió en cuatro: universitarios, empleados de oficinas, visitantes y público en general que frecuenta la universidad.

Con dicha base se hizo el siguiente análisis:

Universidades: el trabajo para las universidades se realizó con la siguiente metodología. Se comenzó con un análisis de cifras del Ministerio de Educación.

1. Se revisaron las diferentes universidades y su población y los distintos niveles de educación (pregrado y posgrado) (figura 8).

Figura 8. Cobertura en educación superior

1. COBERTURA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Capital / Depto.	Población total	Población 17-21 años*	Matrícula Pregrado Oficial	Matrícula Pregrado Privada	Matrícula Pregrado Total	Tasa de Cobertura	Población 17-21 años por fuera del sistema	□ %
Medellín	2.417.325	189.469	131.789	81.786	213.575	112,72%	-24.106	-12,72%
Apartadó	167.895	18.412	6.092	1.624	7.716	41,91%	10.696	58,09%
Bello	438.577	42.298	575	3.692	4.267	10,09%	38.031	89,91%
Envigado	212.283	18.296	4.161	931	5.092	27,83%	13.204	72,17%
Itagüí	261.662	23.570	8.044		8.044	34,13%	15.526	65,87%
Rionegro	116.289	10.913	5.174	3.982	9.156	83,90%	1.757	16,10%
Sabaneta	50.444	4.586	91	5.536	5.627	122,70%	-1.041	-22,70%
Turbo	151.161	16.517	2.388	156	2.544	15,40%	13.973	84,60%
Resto de Municipios	2.484.354	248.319	17.996	6.857	24.853	10,01%	223.466	89,99%
Antioquia	6.299.990	572.380	176.310	104.564	280.874	49,07%	291.506	50,93%
Nacional	47.661.787	4.356.453	1.075.058	935.308	2.010.366	46,15%	2.346.087	53,85%

Capital / Depto.	Matrícula Total Oficial	Matrícula Total Privada	Matrícula Total	% Oficial	% Privada
Medellín	136.578	90.334	226.912	60%	40%
Apartadó	6.137	1.639	7.776	79%	21%
Bello	575	3.693	4.268	13%	87%
Envigado	4.161	947	5.108	81%	19%
Itagüí	8.044		8.044	100%	0%
Rionegro	5.174	4.138	9.312	56%	44%
Sabaneta	91	5.939	6.030	2%	98%
Turbo	2.423	156	2.579	94%	6%
Resto de Municipios	18.172	6.929	25.101	72%	28%
Antioquia	181.355	113.775	295.130	61%	39%
Nacional	1.113.604	1.024.581	2.138.185	52,1%	47,9%

Fuente población 17-21 años: Proyecciones DANE de Censo 2005. Fuente población fuera del sistema, tasa de cobertura: MEN - SDS.

Fuente matrícula, tasa de cobertura y deserción: MEN - SNIES - SPADIES -. Incluye datos SENA. Fecha de corte: abril 2015. * Cifras preliminares antes de auditorías

Matrícula por nivel de formación

Municipio	Número de Estudiantes por nivel de formación							Participación por nivel de formación		
	Técnica Profesional	Tecnológica	Universitaria	Especialización	Maestría	Doctorado	Sin Información	% TyT	%Universitaria	%Posgrado
Medellín	2.274	71.795	139.506	7.512	4.694	1.131		32,64%	61,48%	5,88%
Apartadó	219	6.232	1.265	15	45			82,96%	16,27%	0,77%
Bello	492	1.574	2.201	1				48,41%	51,57%	0,02%
Envigado	380	116	4.596		16			9,71%	89,98%	0,31%
Itagüí	35	7.780	229					97,15%	2,85%	0,00%
Rionegro		4.908	4.248	65	74		17	52,71%	45,62%	1,49%
Sabaneta		91	5.536	324	79			1,51%	91,81%	6,68%
Turbo	188	999	1.357	23	12			46,03%	52,62%	1,36%
Resto de Municipios	294	14.401	10.158	80	168	0	0	58,54%	40,47%	0,99%
ANTIOQUIA	3.882	107.896	169.096	8.020	5.088	1.131	17	37,87%	57,30%	4,82%
Nacional	90.027	600.329	1.320.010	77.462	45.710	4.257	390	32,29%	61,75%	5,96%

Fuente: MEN - SNIES -. Incluye datos SENA. Fecha de corte: abril de 2015. * Cifras preliminares antes de auditorías

2. NUEVOS CUPOS

Departamento	Nuevos cupos	
	2013	2014*
ANTIOQUIA	16.741	-2.917
Nacional	150.795	28.961

Fuente: MEN - SNIES. * Cifras Preliminares

Fecha de corte: abril de 2015

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2016)

2. Con base en los datos presentados por el Ministerio de Educación Nacional, se filtraron las universidades locales con mayor número de estudiantes (figura 9).

Figura 9. Número de estudiantes en universidades locales

INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR	POBLACION
Corporación Universitaria Minuto de Dios - Sede local	108.624
Corporación Universitaria Remington	21.326
Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM	23.592
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid	14.983
Universidad de Antioquia	40.040
Universidad de Medellín	14.568
Universidad EAFIT	14.095
Universidad Pontificia Bolivariana	24.598

Fuente: elaboración propia con base en Ministerio de Educación Nacional (2017)

3. Luego de este análisis se visitaron las universidades que, con base en los criterios definidos, cumplieran las condiciones.

Criterios:

- Ubicadas en el área metropolitana.
- Sedes en las que se concentre, como mínimo, el 60% de la población estudiantil.
- Instituciones de educación superior con 80% o más de alumnos matriculados en curso presenciales.
- Infraestructura acorde para un local comercial (visibilidad y accesibilidad).

4. Con base en los anteriores criterios se definieron las siguientes instituciones de educación superior como potenciales ubicaciones:

- Universidad Pontificia Bolivariana
- Corporación Universitaria Minuto de Dios
- Universidad de Medellín
- Universidad de Antioquia
- Universidad EAFIT
- Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

Se visitaron las universidades que por su infraestructura podrían ser una alternativa para el inicio del proyecto.

- Universidad de Antioquia
- Universidad Pontificia Bolivariana
- Universidad de Medellín
- Universidad EAFIT

7.2 Identificación de necesidades

Luego de definir las universidades foco para el proyecto se hizo una visita de observación a cada una de ellas. El objetivo era poder identificar oportunidades, competencia, comportamiento de los estudiantes y horas de mayor tráfico de estudiantes; también se realizó un ejercicio de entrevista grupal en la Universidad Pontificia Bolivariana.

7.3 Filtro para la escogencia de la universidad por evaluar

La universidad para hacer el ejercicio de entrevista grupal se escogió luego de la construcción de una matriz en la que se evaluaron los siguientes aspectos: infraestructura, tráfico, competencia y número de estudiantes matriculados (figura 10).

Figura 10. Matriz de información de base de las instituciones educativas

INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR	INFRAESTRUCTURA	TRÁFICO DE ESTUDIANTES	COMPETENCIA	CANTIDAD DE ESTUDIANTES
Corporación Universitaria Minuto de Dios - Sede local	4	4	5	5
Corporación Universitaria Remington	3	4	4	5
Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM	4	3	4	4
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid	3	4	4	4
Universidad de Antioquia	5	5	2	5
Universidad de Medellín	4	4	4	4
Universidad EAFIT	4	5	1	4
Universidad Pontificia Bolivariana	5	4	5	4

La calificación más alta es la que cumple en mayor medida la condición estipulada para el piloto

Fuente: elaboración propia

- Infraestructura: se refiere a las condiciones arquitectónicas con las que cuenta la universidad, es decir, que dispone de sitios de alto tráfico de estudiantes y con disponibilidad de espacios comerciales.
- Tráfico de estudiantes: este indicador mide la cantidad de personas que pasan por un lugar específico. Se tomaron las zonas más visitadas y por las que más pasan los estudiantes en la universidad.
- Competencia: número de establecimientos con categorías similares a las propuestas para el formato. En el caso de la Universidad EAFIT se asignó la nota más baja por contar con un modelo similar de tienda.
- Cantidad de estudiantes: número de estudiantes inscritos en programas presenciales.

Con base en este análisis se definió la Universidad Pontificia Bolivariana como la institución de educación superior para el primer piloto del modelo.

Datos numéricos de la universidad (figura 11).

PROGRAMAS POR NIVEL DE FORMACIÓN Y SEDE	MEDELLÍN Y MARINILLA SEDE CENTRAL	B/MANGA	MONTERÍA	PAMIRA	TOTAL UPB NACIONAL
Nivel					
Doctorados	10+	-	-	-	10
Maestrías	58+	4	-	-	62
Especializaciones Médico Quirúrgicas	25+	-	-	-	25
Especializaciones	78+	17	11	3	109
Universitaria	46+	14	13	2	75
Básica Secundaria	83	0	0	0	83
Básica Primaria	60	0	0	0	60
Preescolar	12	0	0	0	12
Total	372	35	24	5	436
POBLACIÓN UNIVERSITARIA					
INDICADOR	MEDELLÍN SEDE CENTRAL	B/MANGA	MONTERÍA	PALMIRA	TOTAL
Estudiantes	18100	5019	2385	319	25823
Posgrado	2595	335	201	14	3145
Posgrado IMA	92	0	0	0	92
Pregrado	13813	4684	2184	305	20986
Pregrado IMA	1600	0	0	0	1600
Colegio	4503	0	0	0	4503
Docentes	5868	555	296	140	6859
Tiempo Completo	3653	205	127	70	4055
Medio Tiempo	171	6	9	18	204
Hora catedra	2008	340	117	10	2475
Tiempo Parcial	36	4	43	42	125
Personal Administrativo	870	281	185	42	1378

Figura 11. Datos Universidad Pontificia Bolivariana

Fuente: Estadísticas UPB (2017)

Como muestran las cifras presentadas por la universidad, la sede Medellín cuenta con más de 20.000 personas que visitan de manera frecuente la entidad, lo que se convierte en un potencial para el inicio del proyecto.

7.3.1 Ejercicio de entrevistas grupales

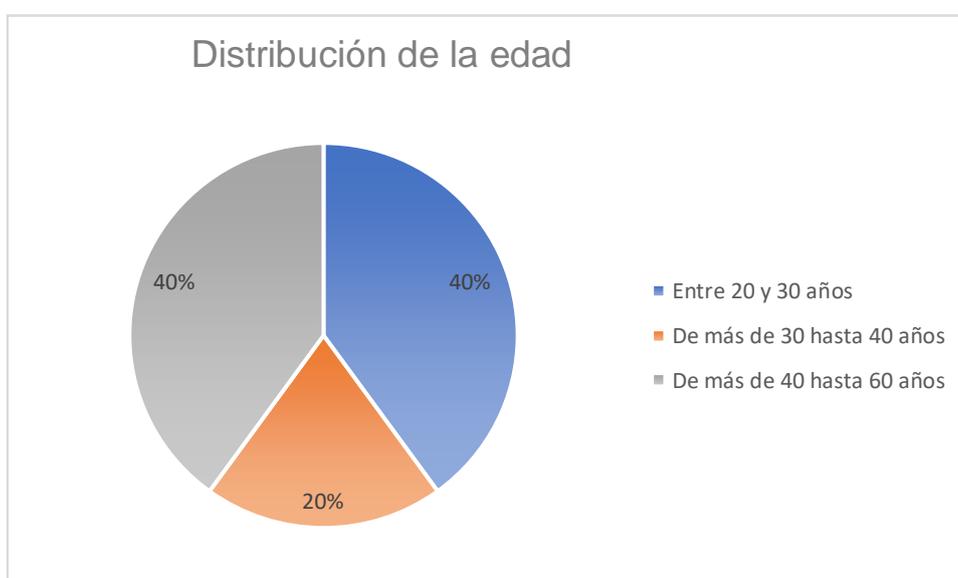
A continuación, se enumeran los pasos que se siguieron en el ejercicio.

- 1) Se convocaron cuatro grupos de ocho personas cuyos perfiles fueron: estudiantes de pregrado, estudiantes de posgrado, profesores y personal administrativo.
- 2) Se inició con un taller en el que se explicó el objetivo del ejercicio y, con base en una metodología propia, se dividió el equipo y se comenzó con una identificación de necesidades de la comunidad universitaria.
- 3) Luego de priorizar las necesidades que mencionaron los participantes en el ejercicio se pasó a dividir por temas.

- 4) Una vez se seleccionó la alimentación en la universidad, se comenzó con un ejercicio práctico cuyo objetivo final fue la construcción de una solución al tema elegido: "Alimentación en la U".
- 5) Al final del ejercicio los participantes ayudaron con el diligenciamiento de una encuesta en la que se les explicó la razón del ejercicio.

7.3.2 Resultados

Figura 12. Distribución de la edad



Fuente: elaboración propia

El 80% de las personas que participaron en el ejercicio superó los 20 años y su edad máxima fue de 50 años.

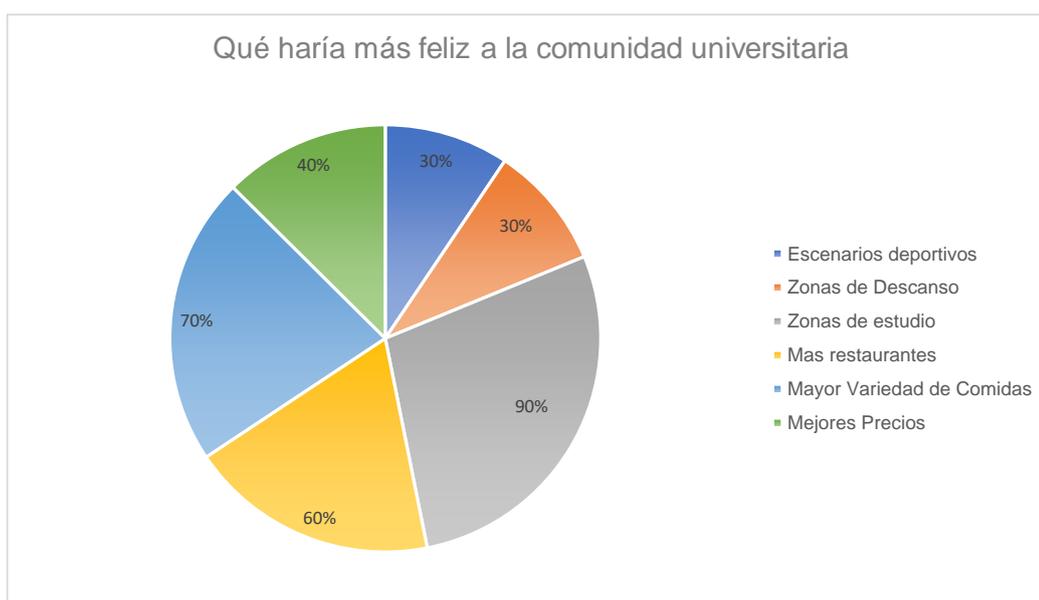
Figura 13. Imagen representativa de la lluvia de ideas



Fuente: elaboración propia

Se comenzó con un trabajo guiado cuyo objetivo era comenzar a recoger información de los participantes. Se utilizó el método de lluvia de ideas. Para el efecto se le planteó al público general la siguiente pregunta abierta: ¿qué haría más feliz a la comunidad universitaria?

Figura 14. Aspectos de felicidad para la comunidad universitaria



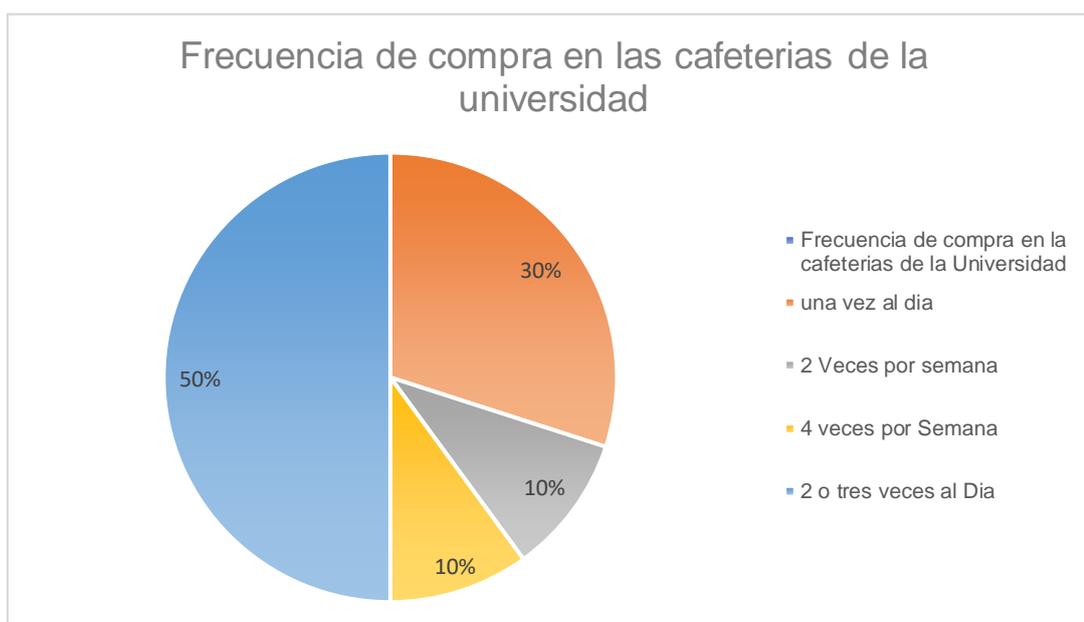
Fuente: elaboración propia

El 70% de los participantes coincidió en que tener más variedad de comidas haría que la comunidad universitaria fuera más feliz en el campus.

En la continuación del taller, se les informó a los participantes parte del proyecto y de esta manera se fueron llevando a ser partícipes a través de sus respuestas en la construcción.

Preguntas cerradas en el taller grupal

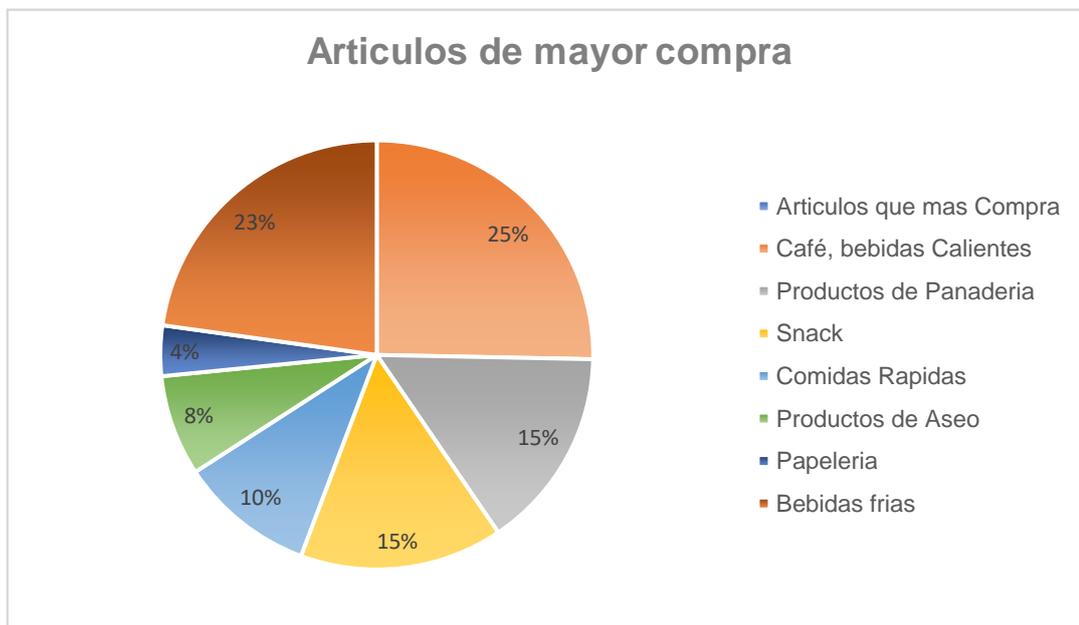
Figura 15. Frecuencia de compra en las cafeterías



Fuente: elaboración propia

El 50% de los participantes compran en la Universidad, como mínimo, dos veces al día.

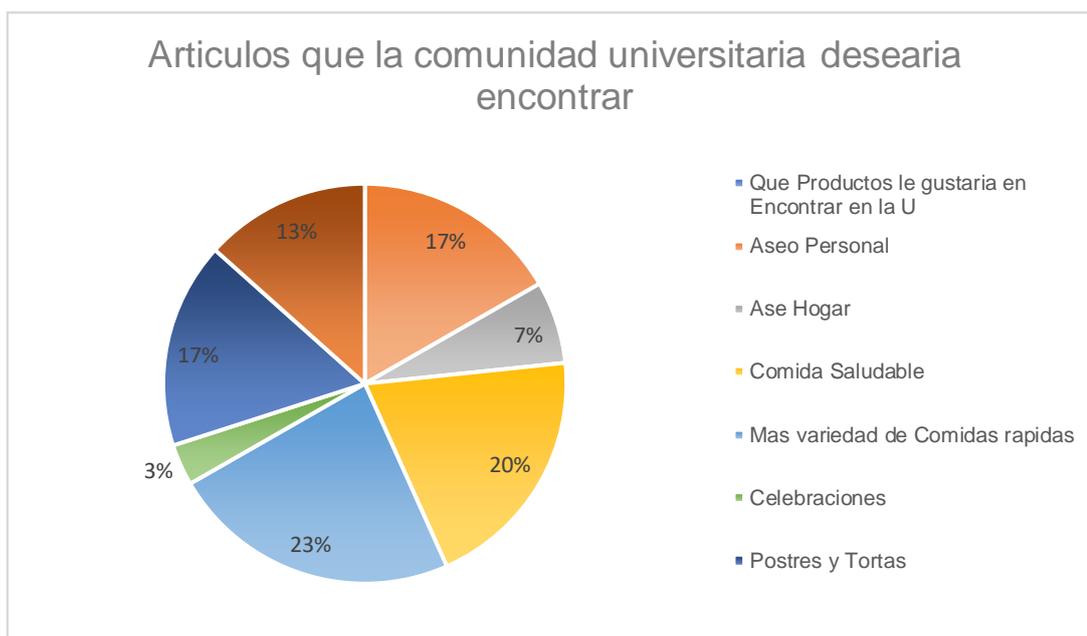
Figura 16. Artículos de mayor compra



Fuente: elaboración propia

El 25% de los encuestados compran bebidas frías en la universidad, seguidos por categorías como café y bebidas calientes, panadería y pasabocas.

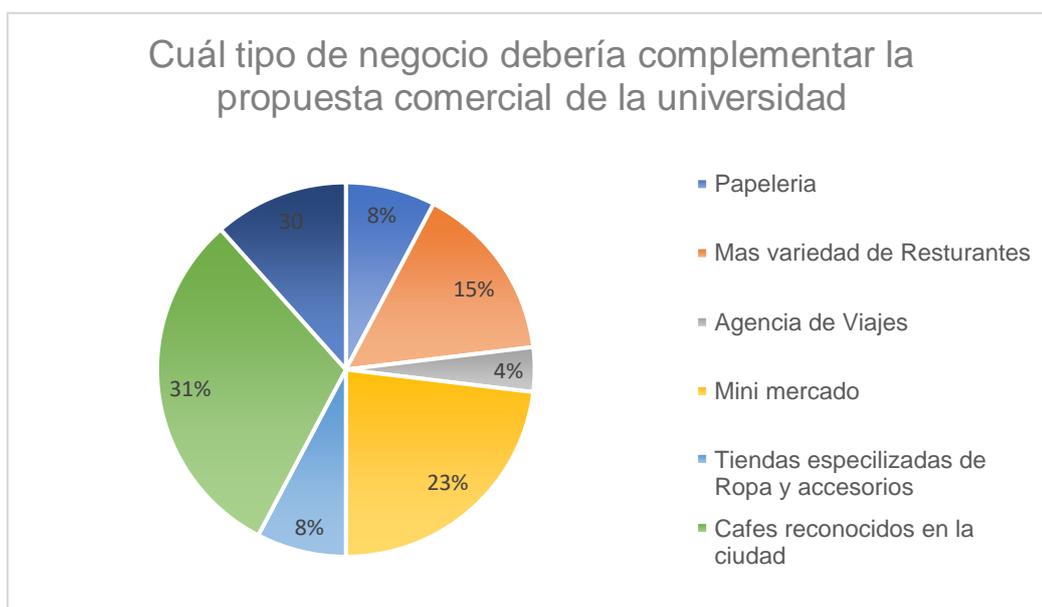
Figura 17. Artículos que la comunidad universitaria desearía encontrar



Fuente: elaboración propia

Los productos que más quisieran encontrar en la universidad fueron más variedad de comidas frente a lo que se tiene en la actualidad.

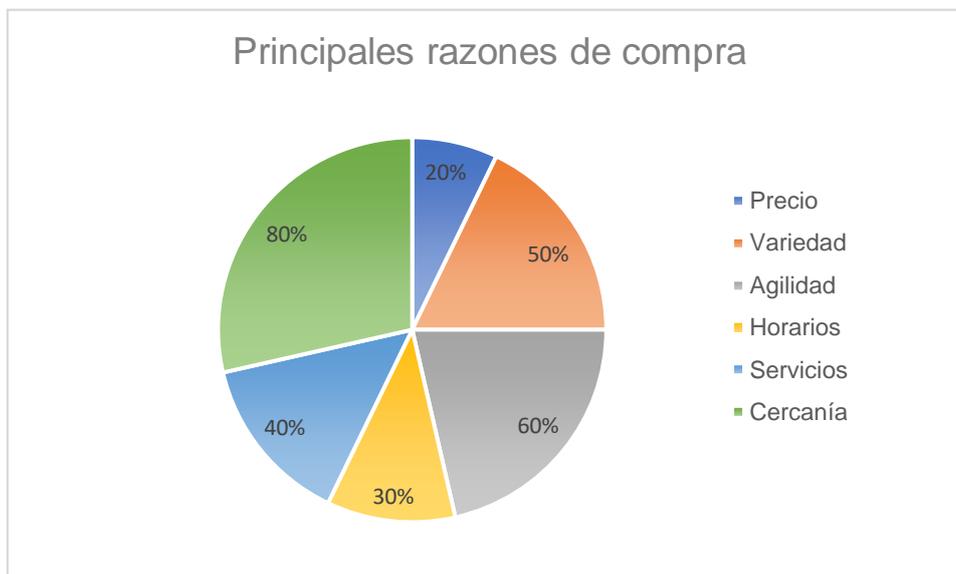
Figura 18. Cuál tipo de negocio debería complementar la propuesta comercial de la universidad



Fuente: elaboración propia

Al 31% de los encuestados les gustaría encontrar cafés tradicionales de la ciudad.

Figura 19. Principales razones de compra



Fuente: elaboración propia

La razón principal para la escogencia de un lugar para comprar fue la cercanía.

Ante el contexto dado a los participantes acerca del proyecto se les formuló la última pregunta abierta: ¿qué les gustaría que vendieran en el supermercado?

Figura 20. Qué les gustaría que vendieran en el supermercado



Fuente: elaboración propia

Figura 21. Lluvia de ideas de aspectos que la comunidad desearía encontrar



Fuente: elaboración propia

La encuesta mostró un panorama de las categorías que deberían reforzarse y hacer parte de la propuesta de valor de la tienda de conveniencia. Puede decirse que esto fortalece la teoría antes expuesta acerca de que los formatos de conveniencia tienen, como un gran referente de comidas rápidas, pasabocas y todo tipo de bebidas.

Entre los principales resultados se encontraron los siguientes:

- El 100% de los participantes consideró que la universidad tiene oportunidad de mejora para hacer más feliz a su comunidad.
- Los temas más comunes entre los participantes fueron: mejores lugares para comer, sitios para descanso y estudio y más variedad para comprar.
- El 100% de los participantes consideró que una tienda de conveniencia complementaría la oferta comercial de la universidad.
- Las categorías más importantes hacia las que el modelo de negocio debería enfocarse fueron: bebidas calientes, pasabocas, chicles y comidas rápidas pero saludables.

- Es importante definir la ubicación puesto que, para los participantes en el ejercicio, la cercanía hizo parte de un factor de escogencia.

7.4 Factibilidad comercial del proyecto

Desde que surgió la idea del este modelo de negocio siempre se ha tenido la certeza de que se es viable, en el sentido comercial, pues su viabilidad se soporta en un mercado existente con una necesidad visible. Los análisis cualitativos y cuantitativos indican que, si se logra mezclar una propuesta atractiva para el consumidor con un perfecto modelo operativo, el resultado podría ser exitoso.

Aspectos claves:

- Contar con el portafolio adecuado y diferencial.
- Ofrecer servicio ágil debe ser parte de la propuesta de valor.
- La ubicación del local, además de contar con buena visibilidad y accesibilidad, debe estar cerca de las zonas de mayor tráfico de estudiantes, profesores y público en general.

Conclusiones de la factibilidad comercial

Luego de los diferentes análisis de ubicación, mercado potencial y necesidades de los posibles compradores, se considera que el proyecto presenta una viabilidad comercial positiva, si se tiene en cuenta que el éxito del proyecto dependerá en gran parte de la ejecución que se logre tener.

Desde la perspectiva del análisis del autor, la factibilidad comercial se fundamenta en el cliente objetivo, la ubicación y la oportunidad que se tiene para desarrollar en gran escala este proyecto. A diferencia de otros modelos, variables como el precio no serán un aspecto fundamental en la propuesta de valor.

7.5 Factibilidad técnica del proyecto

Para iniciar con el piloto en la UPB se necesitaría lo siguiente:

- Local comercial entre 130 y 150 metros cuadrados con opción de arrendamiento.
- Una nevera autocontenida de 2,20 metros cuadrados para almacenamiento de los productos fríos.
- Dos puestos de pago con su respectivo sistema POS.
- Dos góndolas centrales y una perimetral.
- Un mueble central elaborado en la ciudad para ubicar las categorías de impulso y los puestos de pago.
- Diez canastas para los clientes.
- Una máquina para calentar perros.
- Una máquina para la elaboración de café.
- Impresora.
- Celular.
- Nevera para almacenamiento de helados.
- Adecuación del local.

Figura 22. Implementos necesarios para inicio del piloto

Cantidad	Equipo	Valor unitario	Valor total
10	Canastas clientes	\$ 40.000	\$ 400.000
1	Góndola central	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
2	Góndolas	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000
1	Horno	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
1	Impresora	\$ 200.000	\$ 200.000
1	Máquina para elaboración de café	\$ -	\$ -
1	Máquina para Perros	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
1	Mueble paquetero	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
1	Nevera autocontenida	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
1	Nevera para gaseosas	\$ -	\$ -
2	Puestos de pago	\$ 8.000.000	\$ 16.000.000
			\$ 49.600.000

Fuente: elaboración propia

- El costo de arrendamiento se toma como un gasto fijo y será variable de acuerdo con el número de metros cuadrados negociados.
- La inversión inicial se proyectó de \$50.000.000
- El costo de los puestos de pago incluye sistema. Se debe tener en cuenta que consideró el modelo de arrendamiento para garantizar una actualización constante de equipos.

Conclusiones de la factibilidad técnica

De acuerdo con las proyecciones de venta que se tienen para el proyecto (ver análisis financiero), se considera que es viable desde el punto de vista técnico. La compra de los equipos está dentro del presupuesto asignado y su adquisición es fácil.

Fuera de lo mencionado, a medida que se logre financiar un plan de expansión más fuerte, los costos de equipos tendrán serán más bajos, si se entienden las posibilidades de ir mejorando las negociaciones con diferentes proveedores.

Personal operativo requerido:

Para garantizar un modelo bien ejecutado se debe tener personal polifuncional, detallado a continuación:

Figura 23. Personal operativo requerido

Cargo	Costo mensual
Asesor	\$ 1.320.000
Asesor lider	\$ 1.500.000
Líder almacén	\$ 1.600.000
	\$ 4.420.000

Equipo directivo: el proyecto contará en su fase inicial solo con una persona encargada en el equipo directivo; sus responsabilidades serán:

- Administración del surtido
- Pago de proveedores
- Pago de nómina
- Estrategia comercial
- Relación con proveedores

El costo para la compañía será de \$3.000.000 mensuales.

7.6 Factibilidad legal del proyecto

“Las entidades involucradas en la creación de una empresa, son: La Dian, la Cámara de Comercio y las entidades Bancarias. En Colombia, aproximadamente el 90% de las empresas que se constituyen son S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificada), por lo que vamos a utilizar este tipo de sociedad para describir el proceso de formación” CORPOCRES (2018)

Matrícula mercantil vigente: el establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar en el mes siguiente a la fecha en la que inició actividades.

La solicitud de la matrícula se debe hacer en la cámara de comercio que corresponda según la ubicación del establecimiento, mediante el diligenciamiento del formulario de registro único empresarial (RUES) para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias, que se puede adquirir en las sedes de cámara de comercio o a través de su página web.

Se recomienda verificar que no exista un establecimiento registrado con el mismo nombre y esto se puede hacer en la página www.rues.org.co.

Para solicitar la matrícula de un establecimiento comercial, se debe, de manera paralela o con antelación, haber constituido la empresa como persona jurídica o haberse registrado como persona natural.

Certificado de Sayco y Acinpro: si en el establecimiento se hace el uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, se deben pagar los derechos correspondientes a la Organización Sayco Acinpro (OSA). De no usar dicho derecho no se genera responsabilidad con la OSA.

Concepto sanitario: todo establecimiento debe cumplir las condiciones sanitarias que se describen en la ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua y salud ocupacional, así como algunos específicos, como el título V, denominado alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades relacionadas con alimentos.

En el caso de las personas jurídicas y naturales que ejercen actividades en torno a los alimentos, como fabricación, procesamiento, distribución y comercialización, deben también cumplir los requisitos sanitarios establecidos en la resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social. Esta norma alude en forma específica, en el capítulo VIII, a las condiciones sanitarias que deben cumplir los restaurantes y los establecimientos gastronómicos.

Es así como dichos establecimientos deben garantizar el cumplimiento de las leyes ya mencionadas y otras a las que haya lugar. Muestra de dicha garantía se logra a través de la obtención del concepto sanitario, emitido por la autoridad

sanitaria pertinente una vez radicada la solicitud y efectuada la auditoría de inspección, vigilancia y control del establecimiento.

La autoridad sanitaria encargada de emitir el concepto sanitario para los establecimientos que realizan expendio de alimentos es la Secretaría de Salud de Medellín.

La **solicitud de inspección sanitaria** se debe radicar ante la autoridad pertinente o acceder a la página web correspondiente, registrarse, solicitar que se realice la visita por medio del ingreso los datos requeridos y en ella se procede a enviar la solicitud a la entidad correspondiente y a dar respuesta al usuario.

Otras normas: se deben cumplir las normas expedidas en el lugar en el que se establezca el establecimiento comercial referentes al uso de suelo, la intensidad auditiva, el horario, la ubicación y la actividad comercial. Es así como se tendrán que validar, entre otros, los siguientes aspectos:

Uso del suelo: verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de uso de suelo a la Oficina de Planeación. En el caso de los establecimientos ubicados en Medellín, se podrá obtener información sobre la norma que aplica a cada predio y la adicional correspondiente en la página web del Departamento Administrativo de Planeación de Medellín.

Registro de publicidad exterior visual o una certificación de intensidad auditiva. Validar si, por las características del establecimiento, requiere realizar dichos trámites. Sobre estos dos ítems en particular se puede encontrar información en la página web de la Secretaría del Medio Ambiente de Medellín.

Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios. Lo expide el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de la seguridad humana y los sistemas de protección contra incendios.

Lista de precios. Los precios de los productos deben hacerse públicos, bien sea en empaques, en envases o en una lista general visible.

Inscripción en el RUT. Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.

El primer paso para obtener el RUT es tramitar el Pre-Rut, que se puede obtener a través de la página web www.dian.gov.co en Servicios en línea, RUT.

Inscripción en el RIT: todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del formulario RIT establecimiento de comercio. Este formulario también permite proceder a la actualización o la clausura de dichos establecimientos.

Certificado de manipulación de alimentos: es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar cada año. Existen varios institutos que cuentan con la autorización como empresa capacitadora en manipulación higiénica de alimentos.

Conclusiones de la factibilidad legal

En términos general, la factibilidad legal es viable debido a que es un proceso simple y que no requiere muchos esfuerzos físicos ni financieros para el proyecto.

7.7 Factibilidad ambiental del proyecto

A continuación, se mencionan los pasos requeridos para que la factibilidad ambiental sea viable en el modelo de negocio; sin embargo, es importante afirmar que el proyecto contará con declaraciones ambientales que, más que legales, buscarán contribuir al cuidado ambiental y de sostenibilidad del planeta.

Los pasos son los siguientes:

Normatividad correspondiente al manejo de residuos sólidos:

- Decreto ley 2811 de 1974: código de los recursos naturales, que habla, en el artículo 34, acerca de los residuos, las basuras, los desechos y los desperdicios y establece las reglas en relación con ellos.
- Ley 9 de 1979: código sanitario nacional: establece las normas sanitarias relacionadas con la afectación a la salud humana y el medio ambiente. Desarrolla en forma parcial aspectos relacionados con el manejo de residuos (definición, tratamiento y prohibiciones) en los artículos 22 a 40.
- Ley 511 de 1999: se establece el día nacional del reciclador y de reciclaje, en el que se generan incentivos para el reciclaje.
- Decreto 1505 de 2003: establecimiento de los planes de gestión integral de los recursos sólidos (PGIRS) y otras disposiciones para el aprovechamiento en el marco de la gestión integral de residuos sólidos.

Normatividad del recurso energético:

- Ley 607 de 2001: con ella se fomenta el uso racional y eficiente de la energía como un asunto de interés social y de convivencia nacional, fundamental para asegurar el establecimiento energético pleno y oportuno, la protección al consumidor y la promoción del uso de energías no convencionales de manera sostenible con el medio ambiente y los recursos naturales.

- Decreto 3683 de 2003: en él se reglamentó la ley 697 de 2001 y se creó una comisión intersectorial.

Normatividad del recurso hídrico

- Ley 373 de 1997: estableció el programa para el uso eficiente y ahorro del agua.
- Resolución 1558 de 1998: es deber de toda persona que realice vertimientos líquidos, contribuir con el cumplimiento y alcance de las metas de reducción de carga contaminante, de acuerdo con las normas vigentes.
- Resolución 0631 de 2015: se establecieron valores límites máximos en los
- Decreto 1594 de 1984: reglamentó en forma parcial el título I de la ley 09 de 1979, así como el capítulo II del título VI, parte III, libro II, y el título III de la parte III del libro I del decreto 2811 de 1974 en cuanto a usos del agua y residuos líquidos.

Normatividad de los recursos aire y ruido:

- Manual de convivencia ciudadana Alcaldía de Medellín donde se busca propender por la sana competencia ciudadana, no fumar ni consumir tabaco en oficinas estatales y lugares públicos.
- Resolución 0627 de 2006, del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial: estableció la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental.
- Resolución 627 de 2006: estableció normal nacional de emisión de ruido y ruido ambiental

Impacto ambiental en la empresa

- Coordinación de frutas y verduras: recepción de mercancía, ubicación de productos en lugares definidos y tiempos de limpieza y desinfección.

- Coordinación de mantenimiento: responsable de revisar el funcionamiento de la maquinaria que se usa en la tienda.
- Coordinación de vigilancia: revisar las fechas de expiración de los productos para garantizar su calidad y su frescura.
- Control de desechos: vigilar el manejo responsable de los residuos y olores.
- Control de plagas: fumigación y control de plagas y roedores.
- Empaque y bolsas: supervisar todo el material de empaque de la tienda, tanto externo como interno.

Política ambiental

- Busca potenciar el compromiso ambiental del proyecto a través de capacitaciones, programas y buenas prácticas de cuidado ambiental en la empresa. Los objetivos de esta política son: proteger el medio ambiente, estimular el mejoramiento continuo, cumplir las normas y gestionar capacitaciones internas.

Actividades:

- Gestión integral de los residuos sólidos: dar un manejo adecuado de los residuos sólidos que se generan en el proyecto.
- Separación apropiada de los residuos.
- Medición de los residuos generados.
- Capacitación del personal frente al manejo de los residuos.
- Manejo adecuado del agua.
- Enseñanza al personal acerca de la forma más eficiente de usar el recurso hídrico.
- Buenas prácticas de manejo.
- Ahorro de energía.
- Capacitación al personal para que se mantengan en ahorro o apagadas las máquinas que no requieran.

- Adecuado manejo de sustancias o gases utilizados por neveras y refrigeradores.
- Manejo de las herramientas determinadas por el Ministerio de Medio Ambiente.
- Capacitación al personal sobre el mantenimiento de la maquinaria
- Buenas prácticas.
- Educación ambiental.
- Entrega de cada pedido en bolsa de papel reciclado.
- Ofrecimiento a los clientes de recolección de baterías y pilas
- Prohibición de la impresión de facturas y documentos y manejo apropiado de información electrónica (Gestiopolis, 2009).

Conclusiones de la factibilidad ambiental

Si se entiende la importancia de este factor para la sostenibilidad y la buena reputación del proyecto, fuera de lo mencionado se hace necesario garantizar el cumplimiento de este factor. El autor considera en que con una buena formación del personal en manejo de residuos y temas afines se puede asegurar el cumplimiento de la normatividad.

7.8 Factibilidad financiera del proyecto

- Para el desarrollo de la viabilidad se plantearon las definiciones que más adelante se presentan para su simulación
- Se analizaron los estados de pérdidas y ganancias de diferentes modelos de negocios similares: Éxito, Oxxo, D1 y tiendas independientes.
- Se simuló la mezcla de ventas con el fin de buscar un margen promedio de 29%.
- Con base en proyecciones de los promedios de ventas y el número de clientes se definió la venta diaria mínima.

- Se tomaron como base diez meses de venta, habida cuenta de la actividad comercial que tiene una universidad.
- Los gastos de arriendo se tomaron del resultado de análisis de costo por metro cuadrado en la universidad y lugares similares. Cabe resaltar que este rubro puede variar dependiendo del número de años acordado y del tipo de pago (fijo o por ventas), entre otros factores.
- El gasto de personal se simuló con el mínimo de personas que se consideró que debe operar la tienda (dos).
- Al escenario se le dio el calificativo de conservador pues presenta opciones de mejora en caso de requerirse.

Estado de pérdidas y ganancias

Consolidado
Cifras monetarias en COP

P&G	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	-	450.000.000	504.000.000	544.320.000	571.536.000	600.112.800	630.118.440	661.624.362	694.705.580	729.440.859	765.912.902
+ Costo de prima	-	319.500.000	357.840.000	386.467.200	405.790.560	426.080.088	447.384.092	469.753.297	493.240.962	517.903.010	543.798.160
Costo total	-	319.500.000	357.840.000	386.467.200	405.790.560	426.080.088	447.384.092	469.753.297	493.240.962	517.903.010	543.798.160
Utilidad bruta	-	130.500.000	146.160.000	157.852.800	165.745.440	174.032.712	182.734.348	191.871.065	201.464.618	211.537.849	222.114.742
% Utilidad bruta		29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%
- Gastos fijos	-	105.269.064	109.479.827	113.859.020	118.413.380	123.149.916	128.075.912	133.198.949	138.526.907	144.067.983	149.830.702
- Gastos variables	-	7.200.000	7.776.000	8.248.320	8.621.798	9.012.393	9.420.898	9.848.143	10.294.999	10.762.375	11.251.226
- Depreciaciones	-	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	-	-	-	-	-
Total de gastos	-	122.469.064	127.255.827	132.107.340	137.035.179	142.162.309	137.496.810	143.047.092	148.821.906	154.830.358	161.081.928
% Gasto		27%	25%	24%	24%	24%	22%	22%	21%	21%	21%
Utilidad operativa	-	8.030.936	18.904.173	25.745.460	28.710.261	31.870.403	45.237.537	48.823.973	52.642.712	56.707.491	61.032.814
- Gastos financieros	-	5.336.796	3.815.360	1.672.828	1.051.975	388.527	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	-	2.694.140	15.088.814	24.072.632	27.658.286	31.481.876	45.237.537	48.823.973	52.642.712	56.707.491	61.032.814
- Impuestos a la renta	-	916.008	5.130.197	8.184.695	9.403.817	10.703.838	15.380.763	16.600.151	17.898.522	19.280.547	20.751.157
Utilidad neta	-	1.778.132	9.958.617	15.887.937	18.254.469	20.778.038	29.856.775	32.223.822	34.744.190	37.426.944	40.281.657
% Utilidad neta		0%	2%	3%	3%	3%	5%	5%	5%	5%	5%
Ebitda	-	18.030.936	28.904.173	35.745.460	38.710.261	41.870.403	45.237.537	48.823.973	52.642.712	56.707.491	61.032.814
% Ebitda		4	6	7	7	7	7	7	8	8	8

- La venta diaria promedio se proyectó en \$1.730.769.
- El margen se determinó con base en la proyección de la mezcla de ventas.
- La utilidad bruta del 29% está por encima del sector en alrededor de cuatro puntos.
- El porcentaje de gastos sobre la venta superó el del sector en cerca de siete puntos. Esto se debe a que los rubros de arriendo y gastos de personal son altos para el modelo de operación.
- Se contempló un crecimiento para el segundo año en ventas del 12%, del 8% para el tercero y de ahí en adelante del 5%, producto de la madurez del negocio y del mayor conocimiento del cliente.

- Se consideró un crecimiento de gastos del 4%, según el incremento previsto del IPC
- Se contempló solo el gasto de nómina de dos personas (líder y asesor).
- Se trabajo con un capex por 50 millones y una deuda financiera de 25 millones.
- El estado de resultados mostró un modelo de negocio que, aunque presentó un porcentaje de gastos operativos altos, generó ebitda al finalizar el primer año; este aspecto es positivo si se toma en cuenta que en el sector es normal tardar entre 18 y 24 meses para generar ebitda positivo.

Resumen del proyecto

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBITDA	-	18.030.936	28.904.173	35.745.460	38.710.261	41.870.403	45.237.537	48.823.973	52.642.712	56.707.491	61.032.814
Variación en el capital de trabajo	-	23.687.500	2.842.500	2.122.400	1.432.820	1.504.251	1.579.464	1.658.437	1.741.359	1.828.426	1.919.948
Impuestos	-	-	916.008	5.130.197	8.184.695	9.403.817	10.703.838	15.380.763	16.600.151	17.898.522	19.280.547
Capex	50.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja de inversión	(50.000.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre	(50.000.000)	(5.656.564)	25.145.666	28.492.864	29.092.946	30.962.335	32.954.236	31.784.773	34.301.203	36.980.542	39.832.419
Tiempo de recuperacion de la inversión (años)		3,1									
WACC		7,7%									
VPN		119.792.193									
TR		37%									

El ebitda que se proyectó para el primer año fue del 4% sobre las ventas. Aunque es un valor bajo, es un resultado positivo para el primer año de operación.

- En los dos primeros años se proyectó crecimiento en ebitda del 60% y a partir del 4 año del 24%, hasta llegar a un 8%.
- El tiempo proyectado de recuperación de inversión fue de tres años.
- La proyección presentó un WACC del 7,7%, lo que implica un valor interesante de cara a un accionista o inversionista.
- Se proyectó una TIR de 37%, que representa un negocio atractivo para el inversionista.

Conclusiones de la factibilidad financiera

El modelo financiero se construyó con escenarios de ventas conservadores, que permitieron tener una idea clara de los posibles resultados en el momento en que se comience el proyecto. Se considera que el proyecto es viable y permite hacer ajustes en caso de que se requiera. Cabe aclarar que, aunque en términos porcentuales las proyecciones fueron positivas, en valores todavía no es atractivo, lo que indica la importancia de tener varios modelos que operen de manera simultánea.

8. CONCLUSIONES

La viabilidad del proyecto de conveniencias arrojó conclusiones cualitativas y cuantitativas de acuerdo con cada de unos los factores analizados.

La viabilidad comercial entregó los siguientes resultados cuantitativos:

- El 60% de los participantes en el ejercicio grupal consideraron que la universidad sería un mejor lugar si tuviera más sitios para comer o comprar alimentos. Esto se vuelve una oportunidad para que el proyecto se desarrolle en la UPB.
- Las categorías más compradas por los participantes en el grupo fueron bebidas calientes, pasabocas y gaseosas, información que coincidió con el portafolio construido para el piloto.
- El 80% de los participantes en el grupo coincidió en que la conveniencia es un factor determinante para comprar.

En general, las respuestas obtenidas por los participantes se convirtieron en información importante en la construcción de la propuesta de valor, una vez se determinó la viabilidad. Además, reforzaron las razones que llevaron a pensar en realizar este proyecto muy cerca de la comunidad universitaria.

En cuanto a resultados cualitativos, el proyecto arrojó las siguientes conclusiones:

- La UPB se convirtió en un lugar adecuado para la realización del piloto por su infraestructura, su comunidad universitaria y los competidores.
- El proyecto de tiendas de conveniencia debe aprovechar el alto tráfico de estudiantes en las mañanas, después de las 6:00 p.

m. y los fines de semana para generar propuestas comerciales que apoyen la venta.

- El servicio es un valor diferenciador, pero va más allá de tener personal con aptitud; se pueden construir propuestas como agilidad en el pago, mejores horarios, calidad y variedad en el servicio.
- La propuesta fue bien recibida por la comunidad universitaria. Se observó como novedosa y que cubriría las necesidades.

La viabilidad legal está sujeta a garantizar un ejercicio metodológico que siga cada uno de los pasos requeridos para el proyecto. Por ser un proyecto común en el país, en el sentido comercial, ya se tienen estipulados los pasos y los tiempos, por lo que solo es necesario su ejecución de manera disciplinada.

La viabilidad ambiental va más allá de garantizar el cumplimiento de las normas vigentes y el proyecto debe incluir en su propuesta de valor políticas propias que involucren a la comunidad y alinear sus objetivos con los del lugar en el que esté presente, que en este caso será la universidad.

La viabilidad financiera, como es común en cualquier proyecto comercial, estará sujeta a garantizar el cumplimiento de la venta mínima requerida, puesto que sus costos operativos son bastantes fijos: arriendo, gastos de personal y otros.

En resumen, el proyecto tuvo un VPN positivo y una TIR atractiva para un inversionista.

Se concluye que el proyecto es viable en todos los aspectos analizados y se considera que una buena ejecución, acompañada del contexto actual en el que se elaboró el análisis, traerá los resultados esperados.

REFERENCIAS

- AulaPro (2017, 5 de octubre). *Ranking-las universidades con más estudiantes matriculados en Colombia 2017*. AulaPro. Recuperado de <https://aulapro.co/noticias/ultimas-noticias/778-rankings-las-universidades-con-mas-estudiantes-matriculados-en-colombia-2017>
- Euromonitor International (2018). Sales performance of retailing in Colombia. Sales of retailing in Colombia by category. Recuperado de <https://www.portal.euromonitor.com.ezproxi.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>
- Blog Administración de empresas. Análisis de factibilidad ambiental. Recuperado de: <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/03/analisis-de-factibilidad-ambiental.html>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019, 31 de enero). *Desempeño economía de Antioquia 2018*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Recuperado de https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/conozca_la_camara/informes-SIC/Informe-Economico-SIC2019.pdf
- Fedesarrollo Centro de investigación económica y social. Encuesta de opinión del consumidor (EOC). Recuperado de <https://www.fedesarrollo.org.co/encuestas/consumidor-eoc>
- Castillo H., A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Santiago de Chile: Intec Chile. Recuperado de <http://recursos.ccb.org.co/bogotaemprende/portalninos/contenido/doc2estadodelarteenlaensenanzadelemprendimiento.pdf>
- Colombia: comercio electrónico en constante crecimiento (2018, 10 de octubre). *América RETAIL*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-comercio-electronico-en-constante-crecimiento>

Cajigas Margot (2004). Proyectos de inversión competitivos. Formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica. Recuperado de: <http://www.uneditorial.net/uflip/Proyectos-de-inversion-competitivos-formulacion-y-evaluacion/pubData/source/Proyectos-de-inversion-competitivos-formulacion-y-evaluacion.pdf>

Gabriel Rafael Lacayo Saballos (2013) Factibilidad Técnica y Económica 2 Recuperado de: <https://es.slideshare.net/gabriellacayo/factibilidad-legal-y-cronograma>

Desempeño Economía de Antioquia (2018). Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. La economía de Antioquia para el 201. Desempeño comercial. Recuperado de camaramedellin.com.co/Portals/0/conozca_la_camara/informes-SIC/Informe-Economico-SIC2019.pdf

Congreso de Colombia (2006). Ley 1014, de 26 de enero de 2006, de fomento a la cultura del empresarismo. Bogotá: Congreso de Colombia. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2017). *Encuesta anual de comercio-EAC. 2017*. Bogotá: DANE. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bol_eac_2017.pdf

Estadísticas UPB. Universidad Pontificia Bolivariana Sistema Nacional. Estadísticas Básicas segundo semestre de 2017. Recuperado de <https://www.upb.edu.co/es/estadisticas>

El apocalipsis del retail es el “fin del mundo tal y como lo conocemos” (2018, 28 de agosto). *EIEconomista.es*. Recuperado de <https://www.economista.es/distribucion/noticias/9352744/08/18/La-apocalipsis-del-retail-es-el-fin-del-mundo-tal-y-como-lo-conocemos.html>

- El fenómeno Tostao' (2019, 23 de diciembre). El fenómeno Tostao'. *Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/como-surgio-tostao-cafe-y-pan/551386>
- Encolombia (s.f.). *Introducción de la guía de emprendimiento*. encolombia. Recuperado de <https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/emprendimiento/introduccion-18/>
- El economista (2014) En el plano crediticio noticia. Recuperado de <http://www.eleconomistaamerica.co/>
- Gestiópolis (2009). *Gestión ambiental desde una perspectiva general*. Gestiopolis. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-ambiental-desde-una-perspectiva-general.htm#mas-autor>
- Gobierno de Aragón, Departamento de Educación, Cultura y Deporte (s.f.). *Estudio de viabilidad del proyecto*. Zaragoza: Gobierno de Aragón, Departamento de Educación cultura y Deporte. Recuperado de aula.educa.aragon.es/datos/AGS/Economia/unidad_08_sin_cargar/page_04.htm
- Gómez Salazar, E. A., y Díez Benjumea, J. M. (2011). *Evaluación financiera de proyectos*. Medellín: los autores.
- Impulsoregio (2015, 7 de enero). *¿Ya conoces la historia y éxito de 7-eleven?* impulsoregio. Recuperado de <https://impulsoregio.wordpress.com/2015/01/07/ya-conoces-la-historia-y-exito-de-7-eleven/>
- Miranda, B. (2018, 26 de octubre). Rappi, el "Amazon de Colombia" que se convirtió en el emprendimiento más exitoso del país (y que genera protestas en algunas ciudades de América Latina). *BBC News*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45975280>

Nielsen Colombia (2019, 9 de enero). *E-commerce en Colombia-Noviembre 2018*. Bogotá: Nielsen Colombia. Recuperado de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2019/e-commerce-en-colombia-noviembre-2018.html>

Kundel (1991) El emprendimiento y sus tensiones desde la política pública. Conceptos Básicos. Recuperado de: http://files.gerenciadeproyectos-ctc.webnode.es/200000028-290842a01f/Emprendimiento_y_tensiones_desde_la_Politica_Publica.pdf

Estadísticas de educación superior, estadísticas de educación superior matrícula por nivel de formación. Recuperado de: https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articulos-212350_Estadisticas_de_Educacion_Superior_.xls

OBS Business School (s.f.). *Estudio de viabilidad de un proyecto: cómo y por qué llevarlo a cabo*. Barcelona: OBS Business School. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/causas-de-fracaso-de-un-proyecto/estudio-de-viabilidad-de-un-proyecto-como-y-por-que-llevarlo-cabo>

Corpocres. Diez pasos para formar empresa en Colombia (2018) Recuperado de: <http://corpocres.edu.co/informate/2018/01/29/10-pasos-formar-empresa-colombia/>

Orjuela Córdova, S., y Sandoval Medina, P. (2002, diciembre). *Guía del estudio de mercado para la evaluación de proyectos* (trabajo de seminario de prueba, carrera de Ingeniería Comercial, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Santiago de Chile). Recuperado de https://www.eenasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_del_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf

PerúRetail® (2018). *¿Qué es retail?* PerúRetail®. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/que-es-retail/>

Quijano, G. (2018, 21 de abril). Cómo hacer emprendimiento en los tiempos de hoy para generar valor en los clientes. *Marketing y Finanzas*. Recuperado de <https://www.marketingyfinanzas.net/2018/04/como-hacer-emprendimiento/>

Rappi: una idea millonaria que vino de los usuarios (2018, 18 de septiembre). *Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/rappi-el-secreto-del-exito/583525>

El observatorio ecommerce. Transacciones digitales aumentan un 36% en Colombia 2017. *Revista Dinero* (2018) Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-de-transacciones-digitales-en-colombia-2017/257050>

Reyes Ramos, Ó. (2013). *Nuevas tendencias en el negocio electrónico*. Bloomington, IN: Palibrio.

Santiago Sobrero, F. (2009, abril). *Análisis de viabilidad: la cenicienta en los proyectos de inversión*. Santa Fe, Argentina: Universidad Nacional del Litoral, Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de: <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/5/Sobrero,%20Francisco%20-%20ESTUDIOS%20DE%20VIABILIDAD%20LA%20CENICIENTA%20D%20LOS%20PROYECTOS%20DE%20INVERSION.pdf>

¿Sigue siendo rentable el negocio del vending con la devaluación? (2016, 29 de septiembre). *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/sigue-siendo-rentable-el-negocio-del-vending-con-la-devaluacion/232369>

Universidad Monteavila. (2019) Postgrado Especialización en planificación desarrollo y gestión de proyectos, justificación factibilidad técnica y operacional. Recuperado de: https://www.uma.edu.ve/moodle_uma/course/info.php?id=28

Terpel (2015). ¿Ya conoces nuestras tiendas Altoque? Bogotá: Terpel. Recuperado de <https://www.terpel.com/en/Sala-de-prensa/Noticias/ya-conoces-nuestras-tiendas-altoque/>

Ministerio de educación nacional. Numero de inscripciones en programas de educación superior Colombia (2017). Recuperado de: <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/Informacion-a-la-mano/212400:Estadisticas>

Cross (1981). Capítulo 1 Introducción a los proyectos. (p 18) Libro Análisis y evaluación de proyectos de inversión

ANIF comercio al por menor crecerá 5% en 2014. Recuperado de: <https://www.unipymes.com/comercio-al-por-menor-crecera-5-en-2014-segun-anif/>

Fenalco. Encuesta de opinión comercial (EOC) Medellín y Valle de aburra. Diciembre 2018. Recuperado de: <https://www.fenalcoantioquia.com/eoc-medellin-y-valle-de-aburra-diciembre-2018>

Vela, L. (2018, 16 de octubre). 40 años de Oxxo: la tienda que aprovechó las necesidades de México. *Dinero en imagen*. Recuperado de <https://www.dineroenimagen.com/empresas/40-anos-de-oxxo-la-historia-de-la-tienda-que-aprovecho-las-necesidades-de-mexico/103998>

Villarruel, S. (2015, 28 de mayo). *Viabilidad de proyectos*. Prezi. Recuperado de <https://prezi.com/sf7yszsgtvfj/el-concepto-viabilidad-es-utilizado-en-la-disciplina-evaluac/>

AT Kearney (2016), Colombia se ubicó en el segundo lugar entre los países de América Latina en el índice global de desarrollo minorista (GRDI, por sus siglas en inglés). Recuperado de <https://www.elheraldo.co/economia/colombia-colombia-se-ubicó-en-el-segundo-lugar-entre-los-países-de-América-Latina>