



Proyecto de grado II
Plan de Empresa – Cooperativa CREA

Fernando David Murgueitio Cárdenas

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas

Director del trabajo de grado:

Mónica Morales Urrea

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Santiago de Cali, octubre 2020

Resumen

Este proyecto consolida toda la información de un ejercicio práctico en la conformación de una unidad de economía solidaria para el ejercicio cooperativo orientado a la comercialización directa de productos y servicios de primera necesidad y consumo mediante las dinámicas del E-commerce, para lo que se desarrolla todo un análisis del entorno en pro del objetivo planteado, el cual orienta de forma estructurada todo el desarrollo de un plan de empresa debidamente registrado en este documento, con las estrategias necesarias para el correcto desarrollo de esta empresa del sector solidario.

La innovación en los medios de comunicación y de información, han exigido a los procesos de compra, un desarrollo en procura de la satisfacción de las necesidades, del consumidor en relación con la variable tiempo, tan importante hoy en el mundo entero, como el único recurso que no se recupera.

La implementación de un plan de empresa que permita cumplir el objetivo general del proyecto y las proyecciones necesarias para el análisis financiero de este, permiten dentro del ejercicio académico desarrollar las competencias necesarias para la gestión de cualquier proyecto productivo.

Palabras Clave: Emprendimiento, Plan de Empresa, Venta directa, E-Commerce, productos de primera necesidad.

Summary

This project consolidates all the information of a practical exercise in the formation of a solidarity economy unit for the cooperative exercise oriented to the direct marketing of products and services of first necessity and consumption through the dynamics of E-commerce, for which it is developed An entire analysis of the environment in favor of the proposed objective, which guided in a structured way the entire development of a business plan duly registered in this document, with the necessary strategies for the correct development of this company in the solidarity sector.

Innovation in the communication and information media have required the purchasing processes to develop in order to satisfy the needs of the consumer in relation to the time variable, so important today in the whole world, as the only resource that is not retrieved.

The implementation of a business plan that allows to fulfill the general objective of the project and the necessary projections for the financial calculation of this, allow within the practical exercise to develop the necessary skills for the management of any productive project.

Key Words: Entrepreneurship, Business Plan, Direct Sales, E-Commerce, products of first necessity.

Contenido

Resumen.....	2
Summary	3
1. Análisis de mercado	7
1.1. Análisis del sector.....	7
1.1.1. Tendencias en Colombia y el mundo.....	9
1.2. Análisis de la necesidad/oportunidad	13
1.2.1. Necesidad / Oportunidad,.....	13
1.2.2. Propuesta de valor del producto o servicio	16
1.2.3. Clientes/Usuarios	17
1.2.4. Competencia.....	18
1.2.5. Tamaño del mercado.....	21
1.2.6. Estrategia de precio	22
1.2.7. Estrategia de venta	23
1.2.8. Estrategia promocional.....	23
1.2.9. Estrategia de distribución.....	24
2. Análisis técnico	25
2.1. Análisis del producto	25
2.2. Facilidades	26
2.3. Equipos y maquinaria	28

2.4.	Consumo unitario.....	29
2.5.	Política de inventarios.....	29
2.6.	Proveedores.....	30
2.7.	Sistemas de control.....	32
2.8.	Cronograma de actividades.....	33
3.	Análisis administrativo y legal.....	36
3.1.	Equipo directivo.....	36
3.2.	Organización.....	36
3.3.	Personal.....	38
3.4.	Organizaciones de apoyo.....	38
3.5.	Tipo de sociedad.....	39
4.	Análisis económico.....	40
4.1.	Inversión en activos fijos.....	40
4.2.	Proyección de ventas.....	40
4.3.	Proyección de gastos y costos.....	44
4.4.	Proyección de ingresos y punto de equilibrio.....	46
4.5.	Flujo de Caja.....	47
4.6.	Estado de Resultados.....	50
4.7.	Balance Proyectado.....	51

5.	Análisis financiero	52
5.1.	Valor Presente Neto (VPN o VAN).....	52
5.2.	Tasa Interna de Retorno TIR	54
5.3.	Análisis de sensibilidad	54
5.4.	Análisis de Riesgos.....	56
6.	Evaluación del Proyecto y Conclusiones	61
7.	Bibliografía y Anexos	64
8.	Anexos.....	67
	Anexo No.1 Preguntas de la encuesta aplicada.....	67
	Anexo No.2 Resultados brutos de la encuesta aplicada.....	71

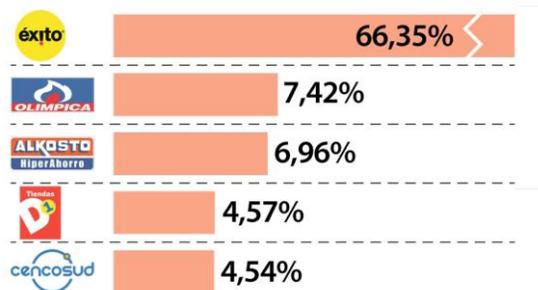
1. Análisis de mercado

1.1. Análisis del sector

El sector de comercio menor o detallista tiene un gran crecimiento en los últimos años en Colombia y el mundo, la cifra en ventas es creciente. En Colombia, de acuerdo con las cifras obtenidas de la base de datos de gestor comercial – base de datos que agrupa la actividad financiera de más de 45000 empresas con actividad en Colombia por más de 9 años- en los últimos 5 años el comercio menor o detallista ha crecido en ventas el 59% en almacenes de cadena con ventas cercanas a los \$4.437.844'000.000= de pesos mientras que en los hipermercados el crecimiento ha sido del 27% con ventas por el orden de los \$33.489.915.000.000= de pesos, el sector vende hoy un poco más de 37 billones de pesos al año.

De acuerdo con lo publicado por el diario la república, 2019. La presencia de las grandes superficies ha aumentado en el país en los últimos años alcanzando durante el año 2018 ventas por mas de 80 billones de pesos.

PORCENTAJE DEL TOTAL DE VENTAS EN 2018



Fuente: Supersociedades, Cálculos LR / Gráfico: LR-AL

Tomado de: <https://www.larepublica.co/empresas/el-grupo-gpa-controlaria-66-del-negocio-de-supermercados-en-colombia-2889098>

Los almacenes Éxito registraron ventas por \$55 billones en 2018, varios billones por encima de su competidor Olímpica, que se quedó con 7,4% de la torta de ventas con ventas por \$6,1 billones.

Frente al tema de cooperativas en Colombia, existen varias de ellas que desarrollan su objeto en el sector de comercio menor o detallista, todas ellas se pueden encontrar en las bases de datos de gestor comercial o en la del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia. Son cooperativas que comercializan por medio de tienda física y algunas usan el canal digital como alternativa, mecanismo aun en creciente desarrollo en el país.

Existen en el país 163 cooperativas que participan directamente en el sector de comercio menor o detallista equivalente al 5.08% del total de cooperativas y en el año 2019 según datos de CONFECOOP (confederación de cooperativas de Colombia) todas las cooperativas del país presentaron movimientos en ventas cercanos a los 5 billones de pesos con 429.393 asociados en todo el país.

En el caso de las empresas dedicadas a distribuir productos con la estrategia de redes de mercadeo o venta directa, es importante mencionar que esta tendencia se encuentra en crecimiento y desarrollo a nivel mundial, lo que la establece como una nueva tendencia. Hoy día, empresas pertenecientes a diferentes sectores y entre ellos las grandes superficies han visto en este sistema una alternativa de comercialización; son ejemplos el grupo NUTRESA con su filial NOVAVENTA y la marca LEONISA, este sector económico actualmente se encuentra regulado por el estado colombiano mediante la ley 1700 de 2013¹.

¹ Ley 1700 del 27 de diciembre de 2013, por medio de la cual se reglamentan las actividades de comercialización en red o mercadeo multinivel en Colombia

Actualmente en el mundo existen más de 10.000 empresas dedicadas al multinivel o ventas directas, con más de 150.000.000 personas vinculadas a esta modalidad y con ventas mayores a los US\$90.000.000 por año. En Colombia existen cerca de 32 empresas legalmente constituidas y cerca de 2.000.000 de personas trabajan en este sector². En las empresas inscritas en ACOVEDI se tiene un promedio de venta de 4,8 billones de pesos al año.

1.1.1. Tendencias en Colombia y el mundo.

La tendencia mundial en almacenes de cadena e hipermercados es de crecimiento, aplicando estrategias de fidelización del consumidor. América Latina, por ejemplo, se centra en cuatro estrategias que permiten considerar el fortalecimiento de este sector. La primera estrategia, es lograr la lealtad del comprador, la cual sugiere la necesidad de individualización; la segunda estrategia es la generación de identidad del comprador con el supermercado; la tercera estrategia, es la implementación de compra en línea, que en el mundo crece con proyección del 23% y en América Latina solo del 10%. Pero no obstante, se considera que podrá crecer cerca del 64%, según el estudio global de E-COMMERCE de Nielsen 2017. La cuarta estrategia, es la generación de marcas propias o marcas blancas, las cuales se han convertido en una oportunidad para mejorar rentabilidad siendo esta práctica una de las más usadas por las grandes superficies y supermercados de cadena en Colombia donde el crecimiento de esta tendencia ha sido del 6.3% en los últimos 5 años, ubicándose en el 12.1% del total de ventas; cifras nada despreciables y muy prometedoras en comparación a países como: Argentina, Chile, Brasil, México y Venezuela. Suiza es en el

² No se evidenciaron datos que permitan determinar la participación de Colombia en la facturación mundial de este sector económico, debido a que muchas de estas empresas no están inscritas en Acovedi

mundo es el país que lidera esta estrategia con el 45% de los productos, así mismo en la venta de productos orgánicos y saludables, como parte de las nuevas tendencias, las cuales indican que los compradores están siendo consciente en el consumo de sus productos orientados al cuidado de la salud, la figura y la belleza.

Estas tendencias indican que los almacenes de cadena y grandes superficies continúan en competencia por el liderazgo de este sector económico. Según las proyecciones realizadas por Euromonitor International³, las ventas al por menor de hipermercados y almacenes de cadena proyectan un crecimiento paulatino, pasando de vender US\$1.000.000.000.000 a US\$1.126.550.000.000, en el mundo entre los años 2020 al 2024. En Colombia su proyección va de vender \$15.442.000.000.000 de pesos en el año 2020 a \$19.021.300.000.000 de pesos al año 2024, con un incremento del 23,2%.

Las cooperativas han ido consolidándose como alternativa social de crecimiento económico, despertando el interés de la población en la conformación de empresas pertenecientes al sector de la economía solidaria y las que hoy existen están obligadas y comprometidas en crecer su número de afiliados al igual que las ventas, según lo informa el presidente de la Confederación de Cooperativas de Colombia, en adelante, CONFECOOP en su informe anual 2019.

Aunque el modelo cooperativo es de aplicación internacional y en países desarrollados existen muchas cooperativas de gran capacidad económica e impacto social, el desarrollo de estas se encuentra muy ligado con la implementación de estrategias y leyes que faciliten

³ EuroMonitor International, es una organización líder, conformada por analistas de mercado de mas de 100 países a nivel del mundo, encargados de brindar acceso a la información, referente a los cambios de hábitos de los consumidores, de cada tendencia y de cada factor detrás del crecimiento de las industrias, en países desarrollados y emergentes, tomado de (<https://www.euromonitor.com/about-us-es>).

su crecimiento y progreso en cada uno de los países. Por ejemplo, en Colombia se considera acertado para el estímulo del cooperativismo la nueva ley de financiamiento, la cual incluye la exoneración del pago de parafiscales, con lo que se permitirá sostener más empleos de calidad, al igual que la decisión de no aplicar la sobretasa temporal de renta beneficiando al sector, adicionalmente en el artículo 164 del plan de desarrollo 2018-2022 habla del compromiso del estado en fortalecer la economía solidaria. Este contexto Nacional abona el camino al crecimiento que ya vienen presentando las cooperativas en el país.

Las tendencias en las ventas directas o redes de mercadeo de acuerdo con el informe de Euromonitor International⁴, son positivas, se estima que este sector pasará de vender en el mundo US\$134.482.000.000 en el año 2020, a vender US\$159.227.000.000 en el 2024; de esta cifra en Latinoamérica se venderá US\$26.185.000.000 en el año 2020, con proyección de ventas creciente al año 2024 de US\$33.132.000.000 con un incremento del 26.5%. En Colombia la tendencia es igual que el mundo y en Latinoamérica con crecimiento paulatino pasando de vender en el año 2020 \$7.749.000.000.000 de pesos, a vender en el año 2024 \$9.201.300.000.000 de pesos con un incremento del 18.7%. Esta proyección indica que el sector de ventas directas tiene tendencia a crecer por lo que abre una gran oportunidad a las ventas directas en Colombia.

Cabe resaltar que la tendencia de aumento en el uso de las tecnologías en procesos de compra por internet o redes sociales y la adaptación de las diferentes formas de pago, (Pago en línea, PSE, contra entrega o por medio de mensajería, entre otras), está permitiendo que los compradores prefieran usar más el tiempo para atender asuntos personales y gastar

⁴Informe tomado de www.euromonitor.com/es-reports

menos tiempo en desplazamientos para llegar a los supermercados o almacenes de cadena. Las proyecciones aquí analizadas van a ser impactadas por las consecuencias de las decisiones de los gobiernos en los diferentes países del mundo, se estima que la economía va a decrecer entre 0,5 % y el 9% dependiendo del tiempo de cuarentena o de aislamiento social obligatorio, termino usado en Colombia.

Según el informe de Euromonitor⁵, en relación con el comportamiento del mercado en tiempos de Covid-19, los expertos consideran que el decrecimiento del año 2020 oscilará entre el -1,5% y el - 0.5%, de igual forma consideran que aumentará el comercio electrónico, y las ventas de los productos de primera necesidad se restablecerá rápidamente, obligando a reinventar la forma de entrega de productos y pagos sin contacto físico. Es decir, los clientes cada vez buscan oportunidades de compra no presenciales, lo que aumenta las opciones a las nuevas estrategias de venta directa con estrategias logísticas de entrega y pago.

De acuerdo con el informe del diario portafolio⁶, durante el primer semestre de la pandemia, el comercio electrónico “E- Commerce”, se incrementó en un 73%, lo que permite evidenciar que el confinamiento empujó a cientos de miles de colombianos a variar sus hábitos de consumo. En el mismo informe se determina que semanalmente durante el confinamiento el aumento de nuevos compradores online se sitúa en un 12%, generando una gran oportunidad por el aumento de la demanda. Igualmente, de acuerdo con cifras expresadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, cifras de

⁵ Informe del comportamiento de las ventas directas en el mercado en tiempos de pandemia por Covid-19, de julio 6 del 2020, extraído de <https://blog.euromonitor.com/bienestar-redefinido-los-impactos-del-coronavirus-en-la-salud-de-los-consumidores-en-latinoamerica/>

⁶ Artículo del Diario Portafolio del 5 de julio del 2020, recuperado de: <https://www.portafolio.co/opinion/editorial/covid-19-y-el-e-commerce-editorial-francisco-miranda-542396>

la cámara de comercio electrónica y el ministerio de las TIC, mediante la encuesta *Pulso Empresarial*, en el mes de abril del 2020 al inicio de la pandemia el 54.1% de las empresas utilizó el internet para promocionar la venta de sus productos y un 24.7% adicionalmente realizaron inversiones para la implementación de diferentes soluciones tecnológicas y digitales. Otro aspecto relevante a tener en cuenta durante este proceso es el aumento de un millón y medio de usuarios nuevos de internet, de acuerdo a las cifras entregadas por el Ministerio de las TIC.

1.2. Análisis de la necesidad/oportunidad

1.2.1. Necesidad / Oportunidad,

Los bienes de consumo tales como alimentación, cuidado personal y cuidado de la casa, son de primera necesidad⁷, es decir, en nuestra modernidad no se puede vivir sin estos elementos mínimos, dicho de otra manera, son bienes que siempre van a necesitar los seres humanos y sus mascotas para su supervivencia y comodidad, ubicadas en el primer peldaño de la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow⁸, como necesidades fisiológicas.

Partiendo de este principio, la necesidad de satisfacer esta demanda de productos básicos pertenecientes a la canasta familiar se configura como la oportunidad de participar en el creciente mercado de productos de primera necesidad de consumo, mediante la venta directa, en virtud de la aceptación que los nuevos sistemas de compraventa han generado en el último semestre del año. Existe entonces la oportunidad de participar en una porción del

⁷ Bienes de primera necesidad, este concepto obedece al comportamiento o tratamiento que se les da a los bienes y servicios, en relación con las necesidades que estos cubren en el beneficiario final, o sea que de acuerdo con su comportamiento de consumo ingresa o sale de la canasta familiar y dentro de la lista de lo que se conoce como la lista de productos de primera necesidad.

⁸ Abraham Maslow, psicólogo estadounidense fundador y principal exponente de la psicología humanista, la cual recoge unos postulados interesantes en relación al comportamiento humano en virtud de sus necesidades, en lo que fue conocido como la pirámide de las necesidades de Maslow, la cual trascendió en los campos de la administración y la economía.

mercado de los productos y servicios de consumo masivo y primera necesidad mediante una estrategia de menor precio, promoviendo de igual forma mayor comodidad en los procesos de logística de pedidos, entrega y pago de los productos. La generación de interfaces que permitan la fácil navegación del usuario por los menús de productos mediante cualquier dispositivo tecnológico con conexión a internet, deja a disposición del usuario todas las herramientas que existen para facilitar el desarrollo de sus operaciones de compra, desde la búsqueda, la identificación o selección, el pedido y elección de la forma de pago de sus productos de preferencia, realizando con facilidad una compra desde un dispositivo móvil o celular, un computador personal o Tablet, sin tener que desplazarse hasta el sitio de compra.

El usuario al encontrarse con un sistema “amigable” y confiable, fácilmente se transformará en un usuario permanente de este tipo de comercio, toda vez que el consumidor actual, requiere de procesos, rápidos, fáciles y eficientes, los cuales les permitan el ahorro significativo del tiempo dentro de sus cotidianas y ajustadas agendas. Cabe resaltar que el factor tiempo es decisivo al momento de la compra.

La oportunidad más grande en virtud de este tipo de actividades, se encuentra en el acelerado proceso de transformación en los hábitos de compra del consumidor, ocasionado en primera instancia por la actualidad mundial en relación al Covid-19, el cual si bien es cierto obligó a un distanciamiento social, también ocasionó una catarsis mundial frente a lo “*realmente importante de la existencia humana*”, definiendo el tiempo como el principal factor de aprovechamiento y mayor riqueza del ser humano 2017, por tanto, este proceso permitió evolucionar hacia los conceptos de aprovechamiento del tiempo y fortalecimiento de la familia; entendiendo así, que los nuevos comportamientos de compra, sobrepasaran la

crisis de salubridad mundial del Covid y se instauraran en un nuevo orden de la economía mundial.

Hoy día, existe una tendencia que acompaña los procesos de compra por parte de los consumidores y es el apoyo a justas causas mediante su consumo cotidiano, o sea, prefieren realizar compras en aquellos sitios donde no solo satisfacen su necesidad de consumo, sino que al mismo tiempo apoyan causas con un fin específico, ejemplo: protección del medio ambiente, protección de animales, apoyo a alguna fundación en especial entre otras, configurando otra oportunidad dentro de la estructura de la propuesta de negocio. Esta propuesta proyecta que las personas que se asocien para la integración de la Cooperativa CREA, inicien el consumo de los productos convirtiéndose en los primeros clientes, permitiendo así, no solo perfeccionar y ajustar los procesos al inicio de la actividad, si no también mejorar la calidad de vida de ellos. Es decir, que en el marco de las actividades de la cooperativa no solo se pretende una garantía jurídica y social, sino que permita que este esquema solidario impulse nuevas dinámicas de consumo y las cuales permitan a todos sus integrantes gozar de bajos precios en los productos generando ahorro y comodidad en el proceso de compra.

Por tanto, es pertinente aprovechar la creciente oportunidad del comportamiento del mercado en relación a las compras, mediante el inicio de una actividad conjunta orientada desde la economía solidaria que permita el mejoramiento del estilo de vida de sus asociados, a través de la venta de productos de consumo masivo y de primera necesidad, impulsados desde el autoconsumo de los asociados con beneficios por precios, hasta los ingresos promoción y distribución y venta de los mismos mediante la estructura en redes

internas de los asociados, donde los planes de beneficio e ingresos por ventas directas sean los jalonadores permanentes de la actividad.

1.2.2. Propuesta de valor del producto o servicio

La propuesta valor está concebida como la venta de productos y servicios de consumo de primera necesidad a menor precio que en los hipermercados y almacenes de cadena, mediante la eliminación de intermediarios en la cadena comercial, tras la compra directa a productores, lo cual permite trasladar el ahorro obtenido al cliente final y con un gran descuento en la lista general de mercado promedio de compra (Semanal, quincenal o Mensual) de estos, permitiendo al cliente final un beneficio mayor en el ejercicio final. De igual forma, con el sistema de incentivos por ventas, se generará un ingreso adicional para los socios que participen como vendedores, aumentando sus posibilidades, no solo por el ahorro en compra, sino también por los ingresos de ventas directas a terceros mediante la conformación de redes internas de cada uno de estos.

Otro valor agregado en el proceso recae sobre el nivel de confianza que existe entre el vendedor y su red, toda vez que las ventas se iniciarían mediante su círculo primario, aquel conformado por los contactos de familiares y amigos, los cuales tendrán toda la certeza del nivel de responsabilidad durante el procesos, permitiendo una atención totalmente personalizada y directa; la cual progresivamente generara un escalonamiento progresivo a nuevos clientes o contactos de la red primaria del asociado por recomendación. Otro factor de gran relevancia es la entrega a domicilio de los productos en las condiciones acordadas con el consumidor, al obtener precios favorables en comparación

a otras superficies, lo cual ocasiona un sobrante económico que se estima que puede ser utilizado como fuente de ahorro e inversión de los grupos familiares beneficiados.

No obstante, el modelo de negocio de la creación de redes solidas de mercadeo basado en las micro redes o micro mercados se encuentra soportada dentro de la economía solidaria, la cual se transforma en el primer garante del inicio de la actividad consumidora. Por tanto, es fundamental e indispensable para el proyecto la creación de una Cooperativa “CREA”, de objeto multiactivo, que permita generar mediante los aportes sociales, el capital de apalancamiento necesario de la actividad comercial y de igual forma permita la solidaridad de sus socios en la conformación de redes para el inicio de la actividad de consumo mediante la compra y venta directa en el E-commerce conformado por la cooperativa “CREA” para tal objeto.

1.2.3. Clientes/Usuarios

La estrategia de venta planteada para este proyecto permite definir con claridad los clientes en tres categorías, la primera categoría es la definida por el conjunto general de asociados de la Cooperativa CREA, quienes inician de forma automática con el proceso de compra, de los productos ofertados en los canales establecidos por la cooperativa, y desde este ejercicio inicial permitir la consolidación del sistema. La segunda categoría, se encuentra determinada por las redes secundarias de los asociados, las cuales se consolidan mediante la estrategia de recomendación y venta directa dentro de los círculos de afinidad primaria y secundaria de cada uno de los asociados; la tercera categoría, se encuentra definida por los clientes resultantes por los esfuerzos de mercadeo en redes y otros mecanismos publicitarios. Se proyecta que el mercado objeto del proyecto se encuentra

establecido de la siguiente manera: El 80% de los clientes está conformado por familias de los estratos socioeconómicos dos, tres y cuatro, el 20% restante de los clientes pertenecerán al estrato 1,5 y 6 de las ciudades de Jamundí, Cali, Palmira, Yumbo y Buga, inicialmente, en el departamento del Valle del Cauca.

1.2.4. Competencia

Dentro de este mercado en procesos de desarrollo y crecimiento, participan un gran número de empresas de ventas detallistas directas de productos de consumo, de primera necesidad y especializados. Para el caso particular del proyecto, se identifica competencia en empresas como: Novaventa S.A.S., filial del grupo empresarial Nutresa, líder en alimentos procesados con más de 120 marcas registradas, Nacional de Chocolates, Noel, Zenú, Doria, Colcafe, entre muchas otras, distribuidas mediante dos canales: Venta Directa, (venta por catálogo) y venta al paso (máquinas dispensadoras de snacks y café). Actualmente su canal de venta directa se encuentra conformado por 60.000 vendedores especializándose en mujeres, cuenta también con presencia en el 75% de los departamentos de Colombia. De igual forma mediante el canal de venta al paso, opera con más de 4.600 máquinas expendedoras de snacks y café. Cabe resaltar, que estas empresas no tienen esquemas de operación similar al planteado, ni tampoco operan en estructuras administrativas de la economía solidaria, más si se identifican como competencias, por las estrategias de posicionamiento de las mercancías en el cliente final.

Mientras tanto el canal de Venta al Paso, opera en la actualidad con más de 4.600 máquinas entre snack's y café⁹. En el catálogo de ventas, se registran algunos productos de empresas que no son pertenecen al grupo empresarial NUTRESA lo que permite establecer

⁹ Información obtenida de www.novaventa.com.co

que pueden presentar alianzas estratégicas con los cuales complementa sus catálogos, en las líneas de productos para el aseo y de belleza. Novaventa S.A.S. es la segunda empresa de mayores ventas en Colombia en el sector de las ventas directas con el 9.5% de la participación del mercado equivalente a \$736.155.000.000 de pesos en ventas, según información obtenida publicada por Euromonitor 2020. Los productos ofertados se encuentran a menor precio que en los hipermercados y en almacenes de cadena en su mayoría, pero no en su totalidad, encontrándose productos de mayor costo comparativamente entre los ofertados por Novaventa y los almacenes de cadena.

Frente a las cooperativas en Colombia que ofrecen productos de venta minorista se encuentran en la estrategia de venta en locales, tiendas o supermercados, muchas con gran participación de mercado como lo es COORATIENDAS que tiene presencia en diferentes Ciudades y Departamentos con cerca de 300 tiendas y ventas superiores a 1.8 billones de pesos al año. En la investigación realizada no se encontraron cooperativas en Colombia que se dediquen a la venta directa o multinivel como estrategia de venta de bienes minoristas. Otros competidores directos, son los almacenes de cadena y grandes superficies, en razón directa al tipo de productos que se pretenden ofertar.

Existe una estrategia de ventas denominada *triangulación de envíos o Dropshipping*¹⁰, es un tipo de venta al por menor donde el minorista no guarda los bienes en su inventario, sino que toma y pasa el pedido (y los detalles de envío) al mayorista, quien entonces

¹⁰ Dropshipping, es una variante del Ecommerce en donde una tienda no mantiene los productos que vende en stock; en su lugar, cuando se vende un producto, se compra la mercancía de una tercera persona y luego se envía directamente al cliente. Esto significa, la logística tradicional del comercio electrónico cambia por completo, ya que con el Dropshipping, la tienda online solamente se encarga de gestionar las ordenes de los clientes, la facturación y la generación de una base de datos. Es la empresa mayorista la que se encarga de almacenar, empaquetar y enviar los productos a los clientes en nombre de la compañía online. Extraído de <https://www.actualidadecommerce.com/dropshipping-que-es/>

despacha las mercancías directamente al cliente final. Este solo exhibe el producto y genera la venta. En este esquema la relación directa con el proveedor la tiene el vendedor de la triangulación quien obtiene ganancias por las ventas. Aunque este modelo se encuentra en auge en el mundo, tiene unas desventajas que no ha permitido su desarrollo pleno como son: la garantía, que dependiendo el país la asume el vendedor y productor, el cambio de divisas y el fallo en la entrega variables que pueden generar graves problemas si no se manejan con responsabilidad. Este modelo se convierte en una potencial competencia, pero en su mayoría está limitado a ventas por internet, con periodos de entrega que distan de lo inmediato.

Otro de los competidores fuertes es Corbeta S.A. (Colombiana de Comercio S.A.), empresa de comercio de productos tecnológicos y de primera necesidad, al detalle, mediante tienda virtuales y presenciales, no contempla la estrategia de venta directa, es decir, no usa estructuras de ventas por red de personas, ofrece productos en ocho líneas definidas, a saber: primera, Electrónica, dentro de la que se encuentran Televisores, cámaras de video, reproductores y equipos de audio; segunda, Electrohogar, donde se encuentran productos como neveras, microondas, cuidado personal, máquinas de coser, Cocción, etc.; tercero, Informática, donde ubica, computadores, impresoras, tintas, accesorios, etc.; cuarto, hogar, donde ubica, artículos de cocina, artículos para casa, muebles, bicicletas, etc.; quinta, Mercado, donde se ubican todos los abarrotes por empresa productora; sexta, ferretería, donde se encuentra todo lo necesario para el mantenimiento y reparación del hogar; séptimo, Automotriz, donde se ubican todos los productos relacionados con el embellecimiento, seguridad y mantenimiento de los automotores;

octavo, agro insumos, donde se ubican todos los productos de ferretería agrícola, nutrición animal y herramientas.

No obstante, el comportamiento del mercado es competido por grandes compañías, el tamaño del mercado permite la participación de nuevos competidores, por tanto, no existe hasta el momento, dentro de este modelo en desarrollo monopolio u oligopolio comercial, más por lo contrario sí un gran número de clientes expectantes a nuevas alternativas de solución a los modelos de compra en estos acelerados tiempos, donde el factor diferenciador estará a cargo del servicio que acompaña el proceso de compra y venta, o sea tiempos de entrega adecuados, eficiencia y seguridad en el pago, información precisa, constante y pertinente.

1.2.5. Tamaño del mercado

Cabe resaltar que, dentro de la estrategia de mercadeo, se pretende iniciar con una porción del mercado del departamento del Valle del Cauca, determinada por la proximidad y relación de los municipios de Jamundí, Cali, Yumbo, Palmira y Buga, por tanto, para esclarecer el tamaño promedio del mercado se debe tener en cuenta los niveles de densidad poblacional para cada uno de ellos, presentada por el DANE, para cada uno de ellos.

Jamundí, cuenta con 56.268 hogares con un promedio de 3,9 habitantes por hogar, para un total de 219.445 habitantes. El municipio Cali, cuenta con 704.704 hogares con un promedio de 3.7 habitantes por hogar, para un total de 2.607.405 habitantes, su capacidad de inversión en productos para alimentación, limpieza personal y del hogar está cercana al 40% de sus ingresos promedio mensual. En el estrato uno se encuentran 120.101 hogares con una población de 444.373 habitantes, el estrato dos cuenta con 159.981 hogares con

591929 habitantes, en el estrato tres, se ubican 188.652 con un promedio de 698.012 habitantes, en el estrato cuatro se encuentran 64.222 hogares con una población aproximada de 237.621 habitantes, en el estrato cinco se ubican 45.390 hogares con una población aproximada de 167.943 habitantes y en el estrato 6 se ubican 15.907 hogares con un promedio de 58.860 personas.

En el municipio de Yumbo existen 37.629 hogares, con un promedio de 3,7 habitantes por hogar, para un total de 139.227 habitantes, entre los estratos 2 y 3 y una población de 75.011 personas y en el estrato 1 tenemos 11.403 hogares y una población de 42.193 habitantes. El municipio de Buga cuenta con un aproximado de 46.165 hogares con un promedio de 3.5 habitantes por hogar, para un total de 161.577 habitantes. En el municipio de Palmira se estiman 118.813 hogares con un promedio de 3.7 habitantes por hogar, para un total de 439.608 habitantes.

De acuerdo con la información estadística presentada anteriormente, se puede determinar que el tamaño total del mercado cuenta con un promedio de 3'246.467 habitantes, agrupados en un promedio de 877.423 hogares. Teniendo en cuenta que se realizan compras de productos de primera necesidad por cada hogar, se proyecta como mercado objetivo un 5% del total de hogares identificados en estos sectores del Departamento, o sea, 43.871 hogares, los cuales contarían con un promedio de 162.323 habitantes, mercado suficiente para el inicio de las actividades.

1.2.6. Estrategia de precio

La estrategia de precios se consolida mediante las negociaciones a escala sostenida con los diferentes proveedores, los cuales en alianzas comerciales permiten descuentos al por

mayor que son transferidos al cliente final, esto sumado a la no existencia de eslabones de distribución mayoristas, permite conservar un margen apropiado de utilidad en el proceso y brindar al consumidor final la posibilidad de precios por debajo de los manejados en grandes superficies en forma presencial. Esto debe de ir acompañado de políticas de Just Time, en la entrega de productos, los cuales permitan el aumento de la rotación de los productos generar las utilidades de crecimiento de la organización; de igual forma en el favorecimiento de precios es oportuno la creación de marcas propias, ya que esto genera en el productor un descuento en el precio del producto por la no utilización de las marcas propias que son un activo intangible de las empresas productoras.

1.2.7. Estrategia de venta

Las ventas se realizarán mediante la conformación de redes de mercadeo y venta directa, donde los vendedores se encargarán a su vez de crear su propia red de compradores, mediante los contactados por redes sociales y WhatsApp, de igual forma se utilizarán catálogos digitales presencialmente. La divulgación de productos será constante y mediante promociones y ofertas diarias que servirán de impulso de ventas, transmitidas mediante los canales de redes sociales. El consumidor realiza el pedido de los productos deseados de acuerdo con sus preferencias de compra, informando al vendedor, quien se encarga de coordinar los detalles de la distribución y entrega.

1.2.8. Estrategia promocional

Las promociones de venta se realizarán desde la estructura administrativa y serán distribuidas mediante las redes sociales relacionada a cada uno de los vendedores y sus grupos de recomendación, de igual forma se establecerán descuentos por cantidad,

permitiendo un valor agregado y diferenciador en relación con los posibles competidores. El esfuerzo de la promoción se desarrolla en el factor de precio. Mostrando el ahorro percibido por el consumidor final al momento de la compra en comparación al mercado, donde el consumidor durante la elaboración del pedido pueda visualizar el valor total del ahorro generado en todo el proceso de compra, también se generan estrategias por temporada y precios de oportunidad, que permitan incentivar la compra, todo se realiza de forma digital mediante las redes de mercadeo y contactos desarrollados por las ventas directas.

Para el inicio de la promoción se pretende generar una campaña de expectativa, la cual se distribuirá de manera virtual, ofreciendo credenciales virtuales de descuento redimibles con compras iniciales, con el objeto de generar las primeras experiencias, al igual que algunas rifas por montos de compras.

1.2.9. Estrategia de distribución

La distribución se desarrolla mediante un canal corto de intermediación, la cual consiste en la intermediación de un solo agente operador logístico de distribución entre el consumidor final y el productor, la cadena de distribución estará conformada también por la red de vendedores que deseen participar en las comisiones de intermediación, también pertenecen a este canal, los asociados de la cooperativa organizados para tal fin, buscando con ello un mayor radio de acción en la distribución, permitiendo tiempos de entrega justos.

2. Análisis técnico

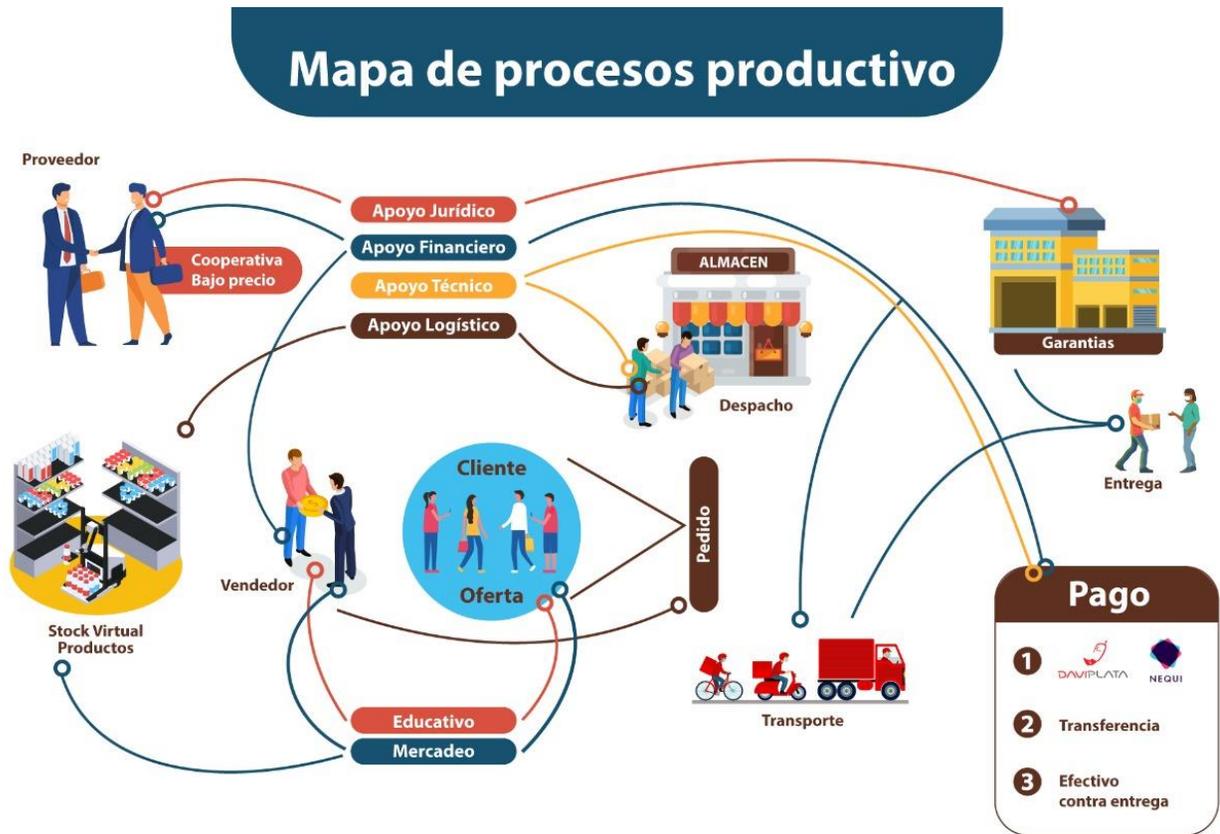
2.1. Análisis del producto

2.1.1. Descripción del producto/servicio

El servicio que se presta es la venta directa de productos de primera necesidad y consumo, ofertado de forma directa al usuario y/o consumidor mediante portafolio o catalogo digital de productos, el cual facilita el proceso de compra. Este portafolio se conforma por los productos de la canasta familiar y otros artículos ligados al hogar en las líneas de aseo y embellecimiento personal; embellecimiento y mantenimiento del hogar; aseo, embellecimiento y mantenimiento automotriz, adquiridos directamente al productor, evitando sobrecostos en los eslabones de la cadena de distribución primaria, como los mayoristas. Dentro de las posibilidades se encuentra el servicio de ventas periódicas permanentes, con las siguientes características:

- El consumidor genera una lista de productos requeridos de acuerdo con sus expectativas y deseos, con sus marcas de preferencia y cantidades.
- El consumidor establece la frecuencia de compra entre, diario, semanal, quincenal o mensual.
- El consumidor podrá escoger la forma de pago de esta compra recurrente y programada.

2.1.2. Mapa del proceso productivo



2.2. Facilidades

El centro de operaciones y area logística para el desarrollo de las actividades de la cooperativa CREA, se ubica estratégicamente en la zona Industrial del municipio de Yumbo, en calidad de arrendamiento, por encontrarse cerca a la gran mayoría de productores de alimentos y productos de primera necesidad ubicados en ese importante corredor industrial, de igual forma, se encuentra estratégicamente ubicada y equidistante entre las zonas objetivo como Palmira a 35 minutos, Buga 1 hora, Cali a 15 minutos, Yumbo zona urbana a tan solo 7 minutos y a 1 hora de Jamundí. De igual forma se encuentra sobre una vía de importancia nacional, como lo es la autopista Panorama que de

Cali conduce a Yumbo y la cual es paso obligatorio para todos los productos que desde el puerto de Buenaventura pretenden ingresar al centro del País. La bodega en calidad de arrendamiento cuenta con un espacio total de 480 metros cuadrados totales, con un area de oficinas de 90 metros cuadrados, con cuatro oficinas, zona de archivos, cocina, baños y una zona de exhibición, donde funcionarán no solo las áreas administrativas, el Centro De Atención Telefónica, Web Máster como apoyo a la aplicación para la venta y distribución, sino también, el showroom de las instalaciones logísticas, estas zonas cuentan con todos los servicios públicos de agua, alcantarillado, energía eléctrica, gas domiciliario, telefonía e internet.

Las instalaciones locativas también cuentan con servicios de recolección de basuras con una frecuencia de tres colectas por semana, con lo cual se estará garantizando el control sobre los desperdicios o basuras producidos por la operación, posterior a la separación en la fuente, aplicada para disminuir al máximo el desperdicio y promover el reciclaje como parte de la cultura organizacional. En relación a la accesibilidad al transporte público, cuenta también con la facilidad en ambos sentidos, ósea en el transporte de Cali a Yumbo, se encuentra transporte intermunicipal desde la terminal de transportes de la ciudad de Cali con destinos al norte del Valle via Panorama incluyendo el aeropuerto; en sentido Yumbo a Cali, se cuenta con servicio de transporte intermunicipal constante hacia la ciudad de cali, con el retorno de los buses intermunicipales anteriormente mencionados; no obstante al municipio de Yumbo sirven 3 empresas privadas con diferentes rutas urbanas que en su destino a Cali, es paso obligatorio el paso por las instalaciones, dentro de estas empresas se encuentran, entre muchas otras:

- As Transportes. ...

- Blanco Y Negro Masivo S. A. ...
- Car Industrias De Yumbo S.A.S.
- Servi Taxis Yumbo S. A.
- Transportes Especiales Alianza S.A.S.
- Transportes Especiales Yumbo S.A.S.
- Unión De Conductores De Yumbo S.A.S.
- Logística De Transporte S.A. Logitrans.

También cuenta con zona de acceso vehicular y parqueo externo, lo cual facilita el acceso de los asociados, trabajadores y clientes que deseen realizar cualquier trámite en las instalaciones.

2.3. Equipos y maquinaria

Para el desarrollo de las actividades de compra y venta de productos de primera necesidad, mediante venta directa y promoción digital en redes sociales, usadas como redes de mercadeo personalizadas, se requieren los siguientes equipos:

- Computador del centro de distribución para manejo de inventario
- Software de inventarios y contabilidad
- Computador para diseño grafico
- Computador para manejo de contabilidad
- Portátil de gerencia
- Bodega de almacenamiento
- Estantería ordenadora
- Elementos de seguridad en el trabajo
- Sistema cerrado de monitoreo de la bodega

- Salón de formación: 40 escritorio de estudiante, tablero, televisor, iluminación

2.4. Consumo unitario

En el proceso de compra venta de productos de primera necesidad y consumo en las líneas descritas en el punto *Descripción del Producto o Servicio*, no aplica el análisis de consumo unitario, toda vez que no se trata de artículos producidos por el proyecto, por lo tanto el cálculo de los costos y gastos por unidad serán calculados con relación con las ventas realizadas en un periodo de tiempo establecido en un mes, de acuerdo a los resultados del punto de equilibrio establecido en el análisis económico de este proyecto.

2.5. Política de inventarios

Para el correcto desarrollo de esta actividad se manejan dos estrategias que permiten, controlar gastos innecesarios en el almacenaje de la mercancía, por tanto se implementarán como política de inventarios, el Just Time y Cero Inventario, la primera hace referencia al control logístico de los tiempos, desde la venta hasta la entrega final del producto al consumidor final, en la que se pretende distribuir de forma exacta a cada actividad el tiempo necesario para evitar así, retrasos en los procesos de distribución de los productos después del pedido. El segundo criterio de la política de inventarios es resultado del primer criterio, como resultado del control preciso de los tiempos estimados entre el pedido del cliente o consumidor final y el pedido de estos al productor, con el control de los tiempos en criterios de Just Time, del productor para la entrega de los productos sin retrasos, lo cual garantiza un proceso de compra sin sobrecostos por almacenamiento de mercancía innecesaria, toda vez que estandarizando los tiempos de pedido y despacho se logra tener cero inventario.

De igual forma, se pretende trabajar con los inventarios del proveedor; quien es el más indicado para custodiar en bodega sus mercancías de manera adecuada, evitando sobrecostos por almacenaje en la contabilidad del proyecto.

2.5.1. Materias primas e insumos.

Para este tipo de actividades, donde se utilizan espacios virtuales o alojamientos web, para el almacenaje de archivos y datos electrónicos, las materias primas e insumos se disminuyen a unos costos variables ligados a la dinámica de la venta, por tanto las materias primas utilizadas en el proceso de compra, se determina por todos los productos que conforman los catálogos de productos y servicios de primera necesidad y consumo, que si bien es cierto son productos terminados son la materia prima de la actividad de venta y distribución; los cuales se reciben directamente del proveedor y son sometidos a un proceso de limpieza, verificación de calidad de terminado y de empaque, de acuerdo a la clasificación final de entrega por orden de pedido. En el caso de los insumos, se encuentran determinados por todos aquellos documentos o archivos electrónicos que se requieran para facilitar el esfuerzo de venta, como diseños gráficos electrónicos entre otros.

2.5.2. Producto terminado.

El producto terminado para el caso de este modelo de negocio se encuentra constituido por el producto de primera necesidad o de consumo masivo, solicitado por el cliente de forma directa, entregado en empaque y embalaje diseñado por CREA, entregado en el domicilio del cliente de acuerdo con las especificaciones por el estipuladas.

2.6. Proveedores

La gestión de proveedores se separará en dos alternativas:

Proveedor productos: será aquel que produce determinado producto que principalmente tiene su establecimiento de comercio cerca de las ciudades de impacto de este proyecto. Con ellos se gestiona la venta de sus productos siendo la cooperativa un nuevo canal de ventas con flujo de pago rápido. Ejemplo: Colanta, Parmalat, Jhonson y Jhonson, Enriko, Quaker, Harinera del valle, Unilever, etc.

Proveedores distribuidores: entidades que tiene la posibilidad de comercializar los productos de interés de los clientes en este país o región: corbeta, distribuidora los monos entre otros.

Los proveedores deben de contar con políticas de calidad orientadas a cero riesgos, lo cual facilita el manejo de los tiempos de entrega en términos de Just Time, de igual forma su capacidad de respuesta a los pedidos no puede superar las 24 horas como máximo, contados a partir de la emisión de la orden de compra, los proveedores deberán designar un ejecutivo de cuenta para la atención de la compañía. La relación entre las partes se desarrollará mediante un contrato de suministro, en el cual se determinan valores de mercancía en precios unitarios por proyecciones de venta promedio y se emitirán despachos de mercancía mínima por consignación con una frecuencia semanal, realizando facturas con corte mes vencido para el pago de esta.

Las relaciones con los proveedores se fortalecen mediante la prontitud en el proceso de respuesta a la facturación emitida, lo que se resume al pronto pago de las facturas emitidas y en términos generales al buen uso de la cuenta corporativa de crédito rotativo generado por ellos, de esta forma se pretende fortalecer las relaciones, mediante la pronta gestión de pagos a proveedores.

2.7. Sistemas de control

Esta unidad productiva inicia operaciones con el apoyo de tres sistemas que permiten realizar el control general de las operaciones en virtud de la calidad del servicio y por tanto se articulan en un solo sistema integrado de gestión administrativa de apoyo a la calidad, en aplicación a lo sugerido por las normas ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000 y OHSAS 18000, así:

- *Sistema de Control de Calidad*; compilación de manuales de procesos y procedimientos, que pretenden estandarizar las operaciones en relación a los objetivos estipulados para cada proceso, dentro de los cuales se establecen registros para el control de las actividades y eventualidades presentadas con el objeto de ajustar distorsiones en el desarrollo del mismo.
- *Sistema de Control de Garantías*; Procesos de atención posventa al cliente dentro del cual se dará respuesta inmediata, (Nunca superior a 48 horas), a las solicitudes del cliente en relación con las sugerencias, peticiones, quejas o reclamos por los productos entregados, respondiendo hasta por el 100% del producto de acuerdo con el caso y tipo de garantía.
- *Sistema de Control de Pagos*; apoyo digital orientado desde el Web Máster, en el cual se genera la base de datos de los clientes, los pedidos y la forma de pago acordada, con el ánimo de evitar dificultades con las entregas, de tal forma que al momento del despacho se realizaran distribuciones en tres categorías, primero, pagos virtuales anticipados, (con cargo a tarjeta crédito o débito); segundo, pago de contado contra entrega; tercero, pago con tarjeta contra entrega.

2.8. Cronograma de actividades

Para el desarrollo de este proyecto, se ha calculado desde la etapa de planeación un ciclo de desarrollo de actividades promediado por semana el cual cuentan con un margen de error del 10% y una probabilidad moderada de ocurrencia, las actividades se han diseñado teniendo en cuenta las etapas del ciclo PHVA, Planear, Hacer, Verificar y Actuar, tan propio del procesos administrativo, el cual ha generado una inversión total de tiempo de 30 semanas, contadas a partir de la primer reunión convocada para la conformación de la cooperativa, sin incluir las actividades antes desarrolladas en el proceso de socialización de la idea de conformación de la cooperativa con el grupo de interés antes de lograr la primer reunión, tiempo calculado en 4 meses adicionales promedio, o sea unas 16 semanas, en las cuales se adelantaron acercamientos individuales con interesados para explicar a fondo la idea de negocio y algunas otras reuniones en grupos familiares no tan numerosas, en las cuales la dinámica era la ubicación de características similares de asociación en la comunidad convocada, obteniendo excelentes resultados; a continuación se presenta el cronograma de actividades:

3. Análisis administrativo y legal

La cooperativa se encuentra conformada por un grupo inicial o fundador de 160 personas, dentro de las cuales se encuentran en su gran mayoría, personas con estudios técnicos, tecnológicos, profesionales, especializados y con posgrados en diferentes ramas del conocimiento, esta interdisciplinaridad le proporciona al proyecto una gran fortaleza, constituida en la experiencia que cada profesional y socio tiene dentro de su ámbito profesional y del conocimiento en relación con la actividad a desarrollar por la cooperativa. Dentro del equipo de socios existen profesionales de gran experiencia en mercadeo y logística, en especial en el campo de la entrega de correspondencia en el suroccidente del país, valor agregado en el proyecto.

3.1. Equipo directivo

En el equipo directivo hacen parte: en primer lugar, la Asamblea General como máximo órgano administrativo; segundo, el Concejo de Administración ~~de la cooperativa~~ y, tercero, el gerente de la unidad de negocio de la cooperativa CREA.

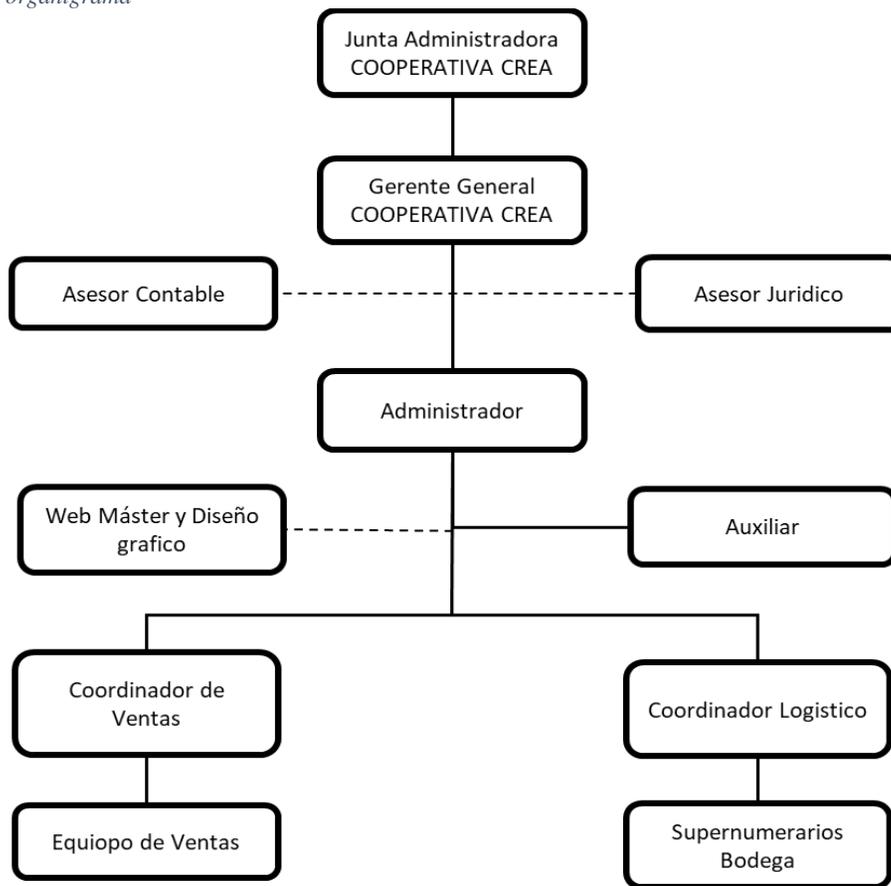
3.2. Organización

La administración de la cooperativa CREA, presenta una estructura organizativa básica, lineal vertical y basada en jerarquías, la cual inicia con la Junta Administradora como principal órgano de dirección y control de la cooperativa elegida mediante asamblea general, seguido de un gerente general escogido por la Junta Administradora, un gerente comercial, un coordinador de educación continua, un coordinador logístico, un asesor contable, un asesor jurídico, un coordinador de calidad y procesos. A su vez, la cooperativa para el desarrollo de esta unidad productiva generara su propia estructura orgánica,

articulada con la estructura principal de la cooperativa, pero sin perder autonomía sobre las operaciones de esta.

La estructura de la unidad productiva dependerá de la junta Administradora de la cooperativa CREA. seguida del gerente general de la cooperativa y adjunto a su servicio como apoyo staff, un asesor jurídico y un asesor contable del mismo nivel jerárquico, más abajo y a su cargo, un gerente comercial, quien recibe apoyo staff de un coordinador de transporte y logística; de igual forma el gerente comercial tiene bajo su cargo y al mismo nivel; al web máster y diseño gráfico, los supernumerarios de bodega y el coordinador de ventas, quien tiene a su cargo los vendedores.

Ilustración 1, organigrama



3.3. Personal

El proyecto de venta de productos de primera necesidad y consumo, a desarrollar, mediante la estructura organizativa de la Cooperativa CREA, inicialmente, no es muy fuerte, no obstante, es evidente la presencia de algún grupo de profesionales que garantizarán el correcto funcionamiento de esta, sin mayor dificultad, a saber:

a. Contratistas:

- Abogado o asesor jurídico
- Contador o asesor financiero
- Web Máster y diseñador gráfico
- Vendedores

b. Planta:

- Administrador
- Auxiliar Administrativo
- Coordinador logístico
- Coordinador de ventas
- Supernumerarios de bodega

3.4. Organizaciones de apoyo

Para el desarrollo de este proyecto se cuenta con el apoyo de una empresa de mensajería regional, propiedad de un asociado de la cooperativa, con la cual se realizará un convenio de cooperación garantizando la exclusividad de los envíos logísticos de compra a cambio de la vinculación de los socios que deseen ser parte de esta distribución. De igual modo existen otro tipo de organizaciones que brindan apoyo a proyectos de emprendimiento cooperativo, como la Fundación Fondecop, la cual se encarga de capacitación cooperativa, requisito necesario para iniciar con el registro de esta actividad.

Se recibe también apoyo de la Asociación Colombiana de Cooperativas, Ascoop como organismo de integración y representación de las cooperativas, caracterizado por su liderazgo gremial y su presencia permanente como interlocutor sectorial ante las diferentes instancias públicas y privadas. Igualmente, Confecoop regional Valle del Cauca es una agremiación de cooperativas mediante la cual se recibe asesoría, representación, integración económica y procesos de cualificación empresarial.

Otro asociado tecnológico para el desarrollo de las plataformas e interfaces necesarias para el manejo logístico y distribución desde las tiendas virtuales es Parquesoft, como clúster de arte digital, ciencia y tecnologías de la información, en este mismo aspecto se encuentra Apps.co, como la iniciativa del Ministerio TIC de Colombia en la promoción y potenciamiento de negocios que tengan como base el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Ofrece apoyo a ideas, mentorías y también convocatorias para impulsar a los mejores emprendimientos. Innpulsa es otra institución del Gobierno Nacional diseñada para apoyar y promover iniciativas de negocio que puedan crecer de manera rápida, rentable y sostenida. Se enfocan en detectar y vencer los obstáculos que impiden el crecimiento de las empresas, en trabajar las barreras mentales que frenan del proceso creativo y en incentivar el desarrollo de las empresas en las regiones.

3.5. Tipo de sociedad

Esta unidad de negocio se consolida bajo el marco jurídico del cooperativismo. Será una unidad de negocio de economía solidaria o cooperativa la cual se denominará CREA

4. Análisis económico

4.1. Inversión en activos fijos

El proyecto no incluye activos fijos, ya que no se proyecta comprar predios o infraestructura, toda vez que las actividades logísticas se desarrollan en una bodega en modalidad de arrendamiento. Lo requerido son activos móviles que se encontrarían referenciados en el siguiente cuadro:

Tabla 2, Inversión de Activos

Detalle	Cnt	Vlr Unit	Vlr Total
Software contable	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Equipos de computo	4	\$ 1.800.000	\$ 7.200.000
Muebles y enseres	5	\$ 1.200.000	\$ 6.000.000
Equipos audiovisuales	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
Estanterías de almacenamiento	20	\$ 1.500.000	\$ 30.000.000
Sillas universitarias	40	\$ 120.000	\$ 4.800.000
TOTAL			\$ 63.000.000

Fuente: construcción propia

El monto total de la inversión en mobiliario y equipó operativo será de sesenta y tres millones de pesos moneda corriente colombiana.

4.2. Proyección de ventas

La proyección de ventas para esta unidad productiva en el marco de la economía solidaria se presentará por mes año a año, durante los primeros 4 años, teniendo en cuenta el crecimiento de la cooperativa en relación con sus asociados y con ello a la fuerza de ventas y nuevos clientes. El promedio mensual de compras de productos de primera necesidad en Colombia, el cual asciende a un 10% del costo de la canasta familiar que según el DANE es de \$ 3.488.577 mensuales por familia, lo que sugiere que una familia invierte en promedio \$348.857 pesos en productos de primera necesidad y consumo; para el

ejercicio de ventas se partió desde un escenario menos positivo al planteado anteriormente, estimándose que cada familia del mercado objetivo realice compras mediante el sistema diseñado por la cooperativa CREA, por valor de \$80.000 pesos moneda corriente colombiana. Toda vez que, de acuerdo con el comportamiento de la comunidad en relación con los resultados de la encuesta, si bien es cierto no tienen desconfianza o no presentan inconvenientes a la hora de realizar compras en línea, estas no son tan cotidianas en un 58% de la comunidad, las cuales realizan compras puntuales.

Por tanto, de acuerdo a este comportamiento, es pertinente, establecer que si bien es cierto que las familias en el territorio invierten en productos de primera necesidad el valor de \$348.857 pesos, solo el 30% de estos no es susceptible de compras presenciales en primera instancia, (Marcas Blancas), lo cual nos permite asumir que ese porcentaje es el inicio de la participación de las familias de los asociados, o sea \$80.000 pesos mensuales.

Tabla 3, Ingreso de ventas detallado a mes 6 – año 1

Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Asociados	\$ 12.000.000	\$ 14.760.000	\$ 17.219.016	\$ 20.087.704	\$ 23.434.316	\$ 27.338.473
Vendedores	\$ 2.400.000	\$ 3.240.000	\$ 4.374.000	\$ 5.904.900	\$ 7.971.615	\$ 10.761.680
Clientes	\$ 19.200.000	\$ 25.920.000	\$ 34.992.000	\$ 47.239.200	\$ 63.772.920	\$ 86.093.442
Total Ventas	\$ 33.600.000	\$ 43.920.000	\$ 56.585.016	\$ 73.231.804	\$ 95.178.851	\$ 124.193.595
Costo Promedio Mercancía 83%	\$ 27.888.000	\$ 36.453.600	\$ 46.965.563	\$ 60.782.397	\$ 78.998.446	\$ 103.080.684
Costo Vendedores 12%	\$ 2.592.000	\$ 3.499.200	\$ 4.723.920	\$ 6.377.292	\$ 8.609.344	\$ 11.622.615
Total Costos Directos	\$ 30.480.000	\$ 39.952.800	\$ 51.689.483	\$ 67.159.689	\$ 87.607.790	\$ 114.703.298
Utilidad Bruta	\$ 3.120.000	\$ 3.967.200	\$ 4.895.533	\$ 6.072.115	\$ 7.571.060	\$ 9.490.296

Fuente: construcción propia

Tabla 4, ingreso de ventas detallado a mes 12 – año 1

Detalle	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Asociados	\$ 31.893.062	\$ 37.206.446	\$ 43.405.040	\$ 50.636.320	\$ 59.072.331	\$ 68.913.781
Vendedores	\$ 14.528.268	\$ 19.613.162	\$ 26.477.769	\$ 35.744.988	\$ 48.255.734	\$ 65.145.241
Clientes	\$ 116.226.147	\$ 156.905.298	\$ 211.822.152	\$ 285.959.906	\$ 386.045.873	\$ 521.161.928
Total Ventas	\$ 162.647.477	\$ 213.724.907	\$ 281.704.962	\$ 372.341.214	\$ 493.373.937	\$ 655.220.950
Costo Promedio Mercancía 83%	\$ 134.997.406	\$ 177.391.672	\$ 233.815.118	\$ 309.043.207	\$ 409.500.368	\$ 543.833.389
Costo Vendedores 12%	\$ 15.690.530	\$ 21.182.215	\$ 28.595.991	\$ 38.604.587	\$ 52.116.193	\$ 70.356.860
Total Costos Directos	\$ 150.687.936	\$ 198.573.888	\$ 262.411.109	\$ 347.647.795	\$ 461.616.561	\$ 614.190.249
Utilidad Bruta	\$ 11.959.541	\$ 15.151.019	\$ 19.293.853	\$ 24.693.419	\$ 31.757.377	\$ 41.030.701

Fuente: construcción propia

En las proyecciones de la tabla 2 y 3, se estiman comportamientos de incremento mensual promedio, en los detalles de asociado, donde se inician operaciones con 40 asociados y para el segundo mes se espera un incremento del 23% y a partir de allí se promedia hasta el mes 12 con un 16% de incremento, mientras para el caso de vendedores y clientes se estimó un incremento mensual del 35% hasta el mes 12 iniciando con 40 vendedores y con 240 clientes, a razón de 6 clientes por vendedor.

Tabla 5, Ingreso de ventas totalizada anual, año 1 al 4

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
Asociados	\$	405.966.488	\$	1.151.754.840	\$	1.485.110.995	\$	1.486.800.000
Vendedores	\$	244.417.358	\$	1.314.596.671	\$	1.523.395.742	\$	1.523.395.742
Clientes	\$	1.955.338.866	\$	8.828.470.809	\$	16.220.878.197	\$	29.803.223.591
Total, Ventas	\$	2.605.722.712	\$	11.294.822.320	\$	19.229.384.934	\$	32.813.419.333
Costo Promedio Mercancía 83%	\$	2.162.749.851	\$	9.374.702.526	\$	15.960.389.495	\$	27.235.138.047
Costo Vendedores 12%	\$	263.970.747	\$	1.217.168.098	\$	2.129.312.873	\$	3.759.194.320
Total, Costos Directos	\$	2.426.720.598	\$	10.591.870.623	\$	18.089.702.368	\$	30.994.332.367
Utilidad Bruta	\$	179.002.114	\$	702.951.697	\$	1.139.682.566	\$	1.819.086.967

Fuente: construcción propia

Los incrementos proyectados para el segundo año están sobre el 5% para los asociados desde el mes 13 hasta el 24 y para los vendedores del 10% desde el mes 13 hasta el mes 19, donde se estabilizan en 2116 vendedores, máximo de ventas proyectado para atender el mercado deseado, en el caso de los clientes se ha estimado un crecimiento en el segundo año del 5.2% mensual desde el mes 13 hasta el mes 24. Las proyecciones para el año 3 en relación con los asociados, se han estabilizado para el mes 25 en 413 asociados y se sostiene en un panorama muy austero así, hasta el mes 48 del cuarto año, en relación con las proyecciones de los vendedores continua aun estabilizado con 2116 vendedores, mientras que los clientes si continúan en crecimiento con un proyectado del 5.2% mensual, iniciando el mes 25 con un estimado de 12592 clientes y finalizando el mes 36 con 21992 clientes,

a casi un 50% del mercado estimado. En las proyecciones del cuarto año, los promedios se han estabilizado para los detalles asociados con 413, vendedores con 2116, mientras que los clientes siguen en crecimiento a razón de un 5,2 % mensual, iniciando el mes 37 con 23.135 clientes en el mes 37 y terminando en el mes 48 con 40.406.

4.3. Proyección de gastos y costos

A continuación, se detalla la proyección de gastos operativos mínimos requeridos por la unidad productiva que propone el proyecto, en torno a personal, costos fijos y costos variables. Este ejercicio se plantea con proyección anualizada para 4 años, en virtud de las variaciones ocasionadas por el incremento proyectado en el personal de ventas y los aumentos salariales para el personal de planta y demás modificaciones que estas proyecciones ocasionan como los costos por seguridad social, liquidaciones y demás parafiscales propios del ejercicio laboral en Colombia.

Tabla 6, Relación de personal y salarios

Cargo	Salario
Administrador	\$ 1.100.000
Coordinador logístico	\$ 877.802
Coordinador de Ventas	\$ 877.802
Circulante de bodega	\$ 877.802
Asistente administrativo	\$ 877.802
Aportes Seguridad Social	\$ 788.962
Prestaciones Sociales	\$ 1.006.627
Caja Compensación	\$ 184.448
Total nomina mes	\$ 6.591.245

Fuente: construcción propia

Tabla 7

Consolidado de Gatos y Costos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costos de Nomina	\$ 68.385.414	\$ 108.573.759	\$ 155.495.828	\$ 213.437.133
Aportes Seguridad Social	\$ 11.103.482	\$ 17.866.454	\$ 26.023.818	\$ 36.109.548
Prestaciones Sociales	\$ 14.928.536	\$ 23.701.652	\$ 33.944.739	\$ 46.593.326
Caja Compensación	\$ 2.735.417	\$ 4.342.950	\$ 6.219.833	\$ 8.537.485
	\$ 97.152.849	\$ 154.484.814	\$ 221.684.218	\$ 304.677.492
Servicios Públicos y Privados				
Servicios privados	\$ 29.500.000	\$ 78.810.000	\$ 82.750.500	\$ 86.888.025
Servicios públicos	\$ 4.200.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.025
Arrendamiento oficina-bodega	\$ 14.400.000	\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000
Mantenimiento equipos	\$ 3.120.000	\$ 3.276.000	\$ 3.439.800	\$ 3.611.790
Total Gastos Fijos	\$ 51.220.000	\$ 110.496.000	\$ 116.020.800	\$ 121.821.840
Gastos Variables				
Capacitaciones	\$ 2.400.000	\$ 7.560.000	\$ 7.938.000	\$ 8.334.900
Premios y Comisiones	\$ 3.000.000	\$ 7.560.000	\$ 7.938.000	\$ 8.334.900
Total Costo Variable	\$ 5.400.000	\$ 15.120.000	\$ 15.876.000	\$ 16.669.800
TOTAL GASTOS	\$ 153.772.849	\$ 280.100.814	\$ 353.581.018	\$ 443.169.132

Fuente: construcción propia

En las tabla 6 se puede observar el detalle de personal con cargos y carga salarial, la cual ha sido tomada como base para el ejercicio de proyección presentado en la tabla 7, en la cual se realizan las estimaciones del ejercicio, permitiendo identificar las variaciones en los costos de nómina en los meses cuarto y octavo, en relación con el ajuste salarial programado, para llegar al salario ideal del mercado en el primer año, además de las variaciones que estos ajustes ocasionan en relación de los parafiscales.

En las proyecciones del año dos, se plantea el aumento de los costos de nómina referente al incremento en el personal de acuerdo con las proyecciones realizadas y presentadas en las anteriores proyecciones de ventas, para el tercer año, los incrementos presentados obedecen a los establecidos por la ley en relación a las cargas operativas de la actividad.

En las proyecciones realizadas para el 4 año, la operación ya se encuentra con su máxima carga prestacional proyectada, de acuerdo con lo planeado para la actividad, por tanto, se evidencia el peso que la nómina y los costos de personal impactan en el total de gastos.

4.4. Proyección de ingresos y punto de equilibrio

Las proyecciones de ingresos de la unidad productiva obedecen al resultado de las ventas presentadas en las proyecciones del punto 4.2. proyección de ventas, para este efecto se presenta el consolidado de ingresos por año, durante los cuatro años de proyección.

Tabla 8, Proyección de ingresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Asociados	\$ 405.966.488	\$ 1.151.754.840	\$ 1.485.110.995	\$ 1.486.800.000
Vendedores	\$ 244.417.358	\$ 1.314.596.671	\$ 1.523.395.742	\$ 1.523.395.742
Clientes	\$ 1.955.338.866	\$ 8.828.470.809	\$ 16.220.878.197	\$ 29.803.223.591
Total Ventas	\$ 2.605.722.712	\$ 11.294.822.320	\$ 19.229.384.934	\$ 32.813.419.333
Costo Promedio Mercancía 83%	\$ 2.162.749.851	\$ 9.374.702.526	\$ 15.960.389.495	\$ 27.235.138.047
Costo Vendedores 12%	\$ 263.970.747	\$ 1.217.168.098	\$ 2.129.312.873	\$ 3.759.194.320
Total Costos Directos	\$ 2.426.720.598	\$ 10.591.870.623	\$ 18.089.702.368	\$ 30.994.332.367
Utilidad Bruta	\$ 179.002.114	\$ 702.951.697	\$ 1.139.682.566	\$ 1.819.086.967

Fuente: construcción propia

El punto de equilibrio se encuentra para este ejercicio ubicado en el mes 8 de operaciones, donde los ingresos por venta, generan una utilidad del ejercicio de \$15'151.019 pesos, dinero apenas suficiente para cubrir los gastos de operación estimados en \$ 11'399.049, hasta el mes 12 del primer año. Cabe aclarar que este punto de equilibrio se encuentra en constante movimiento, toda vez que, al momento de incrementar la fuerza de ventas en las proporciones estimadas, se requiere también aumentar el nivel de ventas que permita nuevamente cubrir este costo. Lo que permite deducir que en virtud de las proyecciones realizadas, al tope máximo de contratación de la unidad, el ejercicio encuentra

su punto de equilibrio en el mes 13, cuando las ventas dejen como utilidad bruta, o sea antes de impuestos, proyectada en \$ 43'297.216, necesarios para cubrir el total de nómina y gastos de operación máximo determinados en \$ 29'181.276 proyectada a partir del mes 25.

4.5. Flujo de Caja

De acuerdo con las proyecciones realizadas para el ejercicio, el flujo de caja se ha proyectado mes a mes durante los cuatro años de análisis y con un consolidado anual, se iniciará presentando el consolidado anual y luego a los detallados, en este flujo de caja se puede evidenciar el comportamiento de la proyección de ventas en relación a los gastos y costos de venta y definiendo en el ejercicio, cual es el verdadero flujo de efectivo que le permite al negocio la solvencia económica necesaria para permanecer en el mercado. Estas proyecciones permiten evidenciar como desde el primer año, existen cifras positivas, lo cual permite la posibilidad de capacidad de endeudamiento.

Tabla 9, Flujo de Caja proyectado año 1

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo inicial	\$ -	\$ 28.470.711	\$ 36.027.502	\$ 46.054.717	\$ 61.537.212	\$ 83.003.582	\$ 112.073.231	\$ 155.073.184	\$ 214.205.922	\$ 294.116.881	\$ 402.500.429	\$ 550.349.317
Ingresos												
Ventas Mercancía	\$ 33.600.000	\$ 43.920.000	\$ 56.585.016	\$ 73.231.804	\$ 95.178.851	\$ 124.193.595	\$ 162.647.477	\$ 213.724.907	\$ 281.704.962	\$ 372.341.214	\$ 493.373.937	\$ 655.220.950
Membresías	\$ 560.000	\$ 756.000	\$ 1.020.600	\$ 1.377.810	\$ 1.860.044	\$ 2.511.059	\$ 3.389.929	\$ 4.576.405	\$ 6.178.146	\$ 8.340.497	\$ 11.259.671	\$ 15.200.556
Transportes	\$ 28.800	\$ 38.880	\$ 52.488	\$ 70.859	\$ 95.659	\$ 129.140	\$ 174.339	\$ 235.358	\$ 317.733	\$ 428.940	\$ 579.069	\$ 781.743
Total Ingresos	\$ 34.188.800	\$ 44.714.880	\$ 57.658.104	\$ 74.680.473	\$ 97.134.553	\$ 126.833.794	\$ 166.211.746	\$ 218.536.669	\$ 288.200.841	\$ 381.110.651	\$ 505.212.678	\$ 671.203.249
Egresos												
Compra de mercancía	\$ -	\$ 27.888.000	\$ 36.453.600	\$ 46.965.563	\$ 60.782.397	\$ 78.998.446	\$ 103.080.684	\$ 134.997.406	\$ 177.391.672	\$ 233.815.118	\$ 309.043.207	\$ 409.500.368
Pago Vendedores	\$ -	\$ 2.592.000	\$ 3.499.200	\$ 4.723.920	\$ 6.377.292	\$ 8.609.344	\$ 11.622.615	\$ 15.690.530	\$ 21.182.215	\$ 28.595.991	\$ 38.604.587	\$ 52.116.193
Pago de nómina	\$ 3.882.742	\$ 3.882.742	\$ 3.882.742	\$ 4.639.762	\$ 4.639.762	\$ 6.687.622	\$ 4.639.762	\$ 5.159.762	\$ 5.159.762	\$ 5.159.762	\$ 5.159.762	\$ 7.597.775
Pago de Seguridad social	\$ 635.347	\$ 635.347	\$ 635.347	\$ 708.732	\$ 708.732	\$ 708.732	\$ 708.732	\$ 796.232	\$ 796.232	\$ 796.232	\$ 796.232	\$ 796.232
Pago Servicios Profesionales	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Pago de impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de servicios públicos y Seguridad	\$ -	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
Pago de alquiler	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Pago de mantenimiento	\$ -	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000
Otros pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.000	\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$ 600.000	\$ 1.200.000
Total Egresos	\$ 5.718.089	\$ 37.158.089	\$ 47.630.889	\$ 59.197.978	\$ 75.668.184	\$ 97.764.144	\$ 123.211.793	\$ 159.403.930	\$ 208.289.882	\$ 272.727.103	\$ 357.363.789	\$ 474.370.568
Flujo de caja económico	\$ 28.470.711	\$ 36.027.502	\$ 46.054.717	\$ 61.537.212	\$ 83.003.582	\$ 112.073.231	\$ 155.073.184	\$ 214.205.922	\$ 294.116.881	\$ 402.500.429	\$ 550.349.317	\$ 747.181.998
Financiamiento												
Préstamo recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: construcción propia

Tabla 10, Flujo de caja anualizado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Saldo inicial	\$ -	\$ 712.975.270	\$ 1.921.435.543	\$ 3.867.623.910
Ingresos				
Ventas Mercancía	\$ 2.605.722.712	\$ 11.294.822.320	\$ 19.229.384.934	\$ 32.813.419.333
Membresías	\$ 57.030.717	\$ 264.531.659	\$ 456.301.813	\$ 795.860.448
Transportes	\$ 2.933.008	\$ 13.242.706	\$ 24.331.317	\$ 44.704.835
Total Ingresos	\$ 2.665.686.437	\$ 11.572.596.685	\$ 19.710.018.064	\$ 33.653.984.616
Egresos				
Compra de mercancía	\$ 2.665.686.437	\$ 11.572.596.685	\$ 15.294.901.754	\$ 26.012.295.815
Pago Vendedores	\$ 2.665.686.437	\$ 11.572.596.685	\$ 2.033.097.778	\$ 3.582.414.743
Pago de nómina	\$ 76.817.336	\$ 131.192.934	\$ 189.325.921	\$ 260.745.868
Pago de Seguridad social	\$ 11.103.482	\$ 17.866.454	\$ 26.023.818	\$ 36.109.548
Pago Servicios Profesionales	\$ 22.500.000	\$ 71.000.000	\$ 77.810.000	\$ 81.700.500
Pago de impuestos	\$ -	\$ 20.503.201	\$ 89.007.026	\$ 151.579.788
Pago de servicios públicos y Seguridad	\$ 7.700.000	\$ 8.785.000	\$ 9.224.250	\$ 9.685.463
Pago de alquiler	\$ 14.400.000	\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000
Pago de mantenimiento	\$ 2.860.000	\$ 3.263.000	\$ 3.426.150	\$ 3.597.458
Otros pagos	\$ 4.800.000	\$ 14.460.000	\$ 15.813.000	\$ 16.603.650
Total Egresos	\$ 140.180.818	\$ 291.070.589	\$ 17.763.829.697	\$ 30.181.192.831
Flujo de caja económico	\$ 712.975.270	\$ 1.921.435.543	\$ 3.867.623.910	\$ 7.340.415.695
Financiamiento				
Préstamo recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente, construcción propia

En este proyectado se puede evidenciar como al cierre de cada año, se presenta desde el año 1 un flujo de caja positivo, tras generar utilidades netas desde el inicio de la actividad, de igual forma se puede evidenciar como el ejercicio va consolidado su flujo de efectivo año a año, llegando en el año 4 a una cantidad de efectivo de aproximadamente 10 veces el efectivo del producido en el primer año pasando de un flujo de \$ 712'975.270 pesos colombianos a \$7.340'415.695 pesos colombianos en el cuarto año.

4.6. Estado de Resultados

La proyección de los estados de resultados permite identificar como su nombre lo indica, los resultados del ejercicio durante un periodo de tiempo establecido en un año, donde se pueden evidenciar los comportamientos de los costos y gastos, en relación con los ingresos del ejercicio y desde aquí evidenciar la utilidad neta del ejercicio.

Tabla 11, Estado de resultados - año 1

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Venta de Mercancía	\$ 2.605.722.712	\$ 11.294.822.320	\$ 19.229.384.934	\$ 32.813.419.333
Membresías	\$ 57.030.717	\$ 264.531.659	\$ 456.301.813	\$ 795.860.448
Transportes	\$ 58.660.166	\$ 264.854.124	\$ 486.626.346	\$ 894.096.708
Total Ingresos	\$ 2.721.413.595	\$ 11.824.208.103	\$ 20.172.313.093	\$ 34.503.376.489
Costo Mercancía	\$ 2.162.749.851	\$ 9.374.702.526	\$ 15.960.389.495	\$ 27.235.138.047
Costo Vendedores	\$ 263.970.747	\$ 1.217.168.098	\$ 2.129.312.873	\$ 3.759.194.320
Costo Transporte	\$ 55.727.158	\$ 251.611.418	\$ 462.295.029	\$ 849.391.872
Total Costos	\$ 2.482.447.755	\$ 10.843.482.041	\$ 18.551.997.396	\$ 31.843.724.239
Utilidad Bruta	\$ 238.965.839	\$ 980.726.062	\$ 1.620.315.696	\$ 2.659.652.250
Gastos Operativos				
De Personal	\$ 97.152.849	\$ 154.484.814	\$ 221.684.218	\$ 304.677.492
Servicios	\$ 33.700.000	\$ 83.220.000	\$ 87.381.000	\$ 91.750.050
Arrendamientos	\$ 14.400.000	\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000
Mantenimientos	\$ 3.120.000	\$ 3.276.000	\$ 3.439.800	\$ 3.611.790
Otros	\$ 5.400.000	\$ 15.120.000	\$ 15.876.000	\$ 16.669.800
Total Gasto Operativo	\$ 153.772.849	\$ 280.100.814	\$ 353.581.018	\$ 443.169.132
Utilidad Operativa Antes de Impuestos	\$ 85.192.991	\$ 700.625.248	\$ 1.266.734.678	\$ 2.216.483.118
Impuestos				
Industria y Comercio	\$ 20.503.201	\$ 89.007.026	\$ 151.579.788	\$ 258.791.454
Utilidad Operativa Después Impuesto	\$ 64.689.789	\$ 611.618.222	\$ 1.115.154.890	\$ 1.957.691.663

Fuente: Construcción propia

En el primer año, tal como lo evidencia el estado de resultado proyectado, la utilidad del ejercicio después de impuestos es una utilidad del 2.37% del total de los ingresos de la fundación CREA, incluyendo los aportes sociales lo cual es importante, toda vez que, si el ejercicio no genera pérdidas durante el primer año, quiere decir que la inversión realizada

esta asegurando su recuperación, para el segundo año se puede ver una notable mejoría en el porcentaje de utilidad, pasando a un 5.17% sobre el total de los ingresos, para el tercer año, se proyecta una utilidad con una participación del 5.52% sobre el total de los ingresos y en el último año de proyección se estima que la utilidad alcanzara un 5.67% del total de los ingresos cooperativos, lo cual evidencia una estabilidad en los ejercicios, asegurando el crecimiento sostenible de la actividad comercial de la cooperativa CREA.

4.7. Balance Proyectado

El balance general proyectado permite evidenciar el estado financiero final del ejercicio durante un periodo anual y con esto determinar la situación real de los activos, los pasivos y el patrimonio de la cooperativa.

Tabla 12, Balance proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Activo				
Activo Corriente				
Disponible	\$ 712.975.270	\$ 1.921.435.543	\$ 3.867.623.910	\$ 7.340.415.695
Inversiones	\$ -			
Cuentas por Cobrar	\$ -			
Inventarios	\$ -			
Total Activo Corriente	\$ 712.975.270	\$ 1.921.435.543	\$ 3.867.623.910	\$ 7.340.415.695
Activo No Corriente				
Propiedad Planta y Equipo				
Equipo de Oficina	\$ -			
Muebles y Enseres	\$ 45.800.000	\$ 45.800.000	\$ 45.800.000	\$ 45.800.000
Equipo de Computación	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Total Propiedad Planta y Equipo	\$ 53.000.000	\$ 53.000.000	\$ 53.000.000	\$ 53.000.000
Depreciación Acumulada				
Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	
Equipo de Computación	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intangibles				
Licencias Software	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Total Intangibles	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000

Total Activo No Corriente	\$ 63.000.000	\$ 63.000.000	\$ 63.000.000	\$ 63.000.000
Total Activo	\$ 775.975.270	\$ 1.984.435.543	\$ 3.930.623.910	\$ 7.403.415.695
Pasivos				
Pasivo Corriente				
Proveedores	\$ 543.833.389	\$ 1.002.855.064	\$ 1.668.342.805	\$ 2.891.185.037
Honorarios	\$ 2.800.000	\$ 6.200.000	\$ 6.510.000	\$ 6.835.500
Acreedores	\$ 70.356.860	\$ 130.139.984	\$ 226.355.079	\$ 403.134.656
Servicios	\$ 1.300.000	\$ 1.995.000	\$ 2.094.750	\$ 2.199.488
Arrendamientos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimientos	\$ 260.000	\$ 273.000	\$ 286.650	\$ 300.983
Impuestos	\$ 20.503.201	\$ 89.007.026	\$ 151.579.788	\$ 258.791.454
De Personal	\$ 9.232.031	\$ 14.657.457	\$ 20.991.937	\$ 28.814.013
Total Pasivo Corriente	\$ 648.285.481	\$ 1.245.127.531	\$ 2.076.161.008	\$ 3.591.261.130
Total Pasivo	\$ 648.285.481	\$ 1.245.127.531	\$ 2.076.161.008	\$ 3.591.261.130
Patrimonio				
Capital Social	\$ 63.000.000	\$ 63.000.000	\$ 63.000.000	\$ 63.000.000
Excedentes del Periodo	\$ 64.689.789	\$ 611.618.222	\$ 1.115.154.890	\$ 1.957.691.663
Excedentes Ejercicio Anterior	\$ -	\$ 64.689.789	\$ 676.308.011	\$ 1.791.462.901
Total Patrimonio	\$ 127.689.789	\$ 739.308.011	\$ 1.854.462.901	\$ 3.812.154.565
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 775.975.270	\$ 1.984.435.543	\$ 3.930.623.910	\$ 7.403.415.695
Diferencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Construcción propia

5. Análisis financiero

5.1. Valor Presente Neto (VPN o VAN)

El indicador financiero del costo del dinero, conocido como Valor Presente Neto (VPN), o como Valor Actual Neto por sus siglas VAN, es el valor presente de los flujos de caja netos originados por la inversión, ósea es el valor neto de las ganancias que la inversión genera con el tiempo para el proyecto, expresado en valor presente. Por tanto, este indicador permite evidenciar la verdadera ganancia obtenida por el ejercicio del proyecto en relación con la inversión realizada convirtiéndose en uno de los activos mas importantes de la compañía.

Por tanto, el valor presente neto se calcula aplicando la siguiente formula:

$$\text{VPN} = \text{Inversión inicial} + \text{Sumatoria de Flujos del Periodo} / (1 + \text{tasa de descuento})^n$$

Donde n= Numero de periodos.

Tabla 13, Valor Presente Neto (VPN o VAN)

Valor Inicial de Inversión	\$	63.000.000,00
Flujo Neto Año 1	\$	64.689.789
Flujo Neto Año 2	\$	611.618.222
Flujo Neto Año 3	\$	1.115.154.890
Flujo Neto Año 4	\$	1.957.691.663
Costo de Capital - Depreciación		20%
VPN Inicial	-\$	63.000.000,00
VPN Año 1		\$ 53.908.158
VPN Año 2		\$ 509.681.853
VPN Año 3		\$ 929.295.744
VPN Año 4		\$ 1.631.409.722
VPN		\$ 3.061.295.478

Fuente: construcción propia

El VPN inicial siempre será el valor negativo de la inversión, para los años siguientes, el VPN se calcula sobre la utilidad operativa en el Estado de Resultados, tomada en cuenta como el flujo real del dinero, teniendo en cuenta la tasa o costo de capital y el periodo de dicho resultado. El Costo de Capital equivale a la depreciación a la que se someten los activos de acuerdo con lo determinado por ley, en este sentido la depreciación estimada se calcula en 5 años, por lo cual se aplica una tasa equivalente al 20% por año durante dicho periodo hasta lograr el 100% de la depreciación total.

El valor presente neto de la inversión inicial de \$63.000.000, durante los primeros 4 años de operación a valor actual equivale a \$3.061.295.478, lo que demuestra que maximizaría la inversión, por ello el proyecto debe ejecutarse.

5.2. Tasa Interna de Retorno TIR

La tasa interna de retorno o de rentabilidad es una medida geométrica de los rendimientos futuros esperados para dicha inversión, el cual implica la oportunidad de volver a invertir

Tabla 14, Tasa Interna de Retorno TIR

Valor Inicial	-\$	63.000.000,00
Ingresos Netos Año 1	\$	64.689.789,29
Ingresos Netos Año 2	\$	611.618.222,15
Ingresos Netos Año 3	\$	1.115.154.889,91
Ingresos Netos Año 4	\$	1.957.691.663,50
TASA INTERNA DE RETORNO		309%

Fuente: construcción propia

De acuerdo a los resultados arrojados por el cálculo de la TIR, teniendo en cuenta el comportamiento de los ingresos netos de cada año, se puede determinar que el porcentaje de retorno sobre el capital supera las expectativas planteadas para cualquier inversión, llegando a establecer una posibilidad de retorno del 309% en los primeros cuatro años de operación, sobre la inversión inicial, lo que indica que las posibilidades de iniciar el proyecto son factibles.

5.3. Análisis de sensibilidad

De acuerdo a las proyecciones realizadas para este proyecto, cabe resaltar que este, ha sido analizado y proyectado desde un escenario no óptimo, pues los ingresos de ventas han sido desarrollados solo en un 20% de lo proyectado por el DANE, para la compra por hogar de productos de primera necesidad, o sea las proyecciones se realizaron sobre una posibilidad de compra de \$80.000 pesos de los 380.000 mil que promedia la entidad estatal; lo cual nos permite manejar unos porcentajes muy altos de posibilidades sobre los ingresos de ventas, lo cual favorece en la misma proporción las proyecciones realizadas para el

punto de equilibrio, toda vez que al ser los ingresos por ventas mayores a los proyectados de forma austera, este será ajustado en el tiempo de forma anticipada al mes 8, lo cual generaría un mejor comportamiento del ejercicio.

El comportamiento del mercado durante esta época de pandemia, no ha presentado mayores afectaciones, por el contrario el E-commerce se ha convertido en una oportunidad creciente y en un comportamiento casi obligado de compra, dentro del cual los porcentajes de disminución de precio impactan las ventas en muy bajos porcentajes, toda vez que los precios del mercado para los productos de primera necesidad se encuentran muy estables en términos de venta final; el factor diferencial para este proyecto se encuentra en el poder de negociación, frente al productor inicial, el cual elimina un eslabón de la cadena logística y permite conservar un mejor margen de negociación y favorecimiento al consumidor final. En el escenario menos apropiado para este proyecto, los precios de venta de los productos estarían en igualdad de competencia al mercado y por tanto la dinámica se transformaría a un proyecto de autogestión, donde los socios serían quienes generen la dinámica de compra y venta de la unidad productiva, consumiendo sus propios productos; lo cual no es un panorama fatal, pues de hecho es el inicio proyectado del proyecto, que las compras iniciales las realicen los socios cooperantes.

¿Qué pasaría si las ventas se disminuyeran un 30%?

Examinando un panorama negativo de una reducción de ventas en el 30%, de acuerdo a los resultados arrojados en el análisis financiero, se puede observar que los indicadores financieros para esta disminución de ventas continúan entregando cifras positivas, por ejemplo el VPN con esta disminución indicaría que la utilidad futura para la inversión sería de \$ 2.124'006.836 millones de pesos, \$ 937.288.641 millones menos, pero aun una cifra

positiva elevada en términos de utilidad sobre la inversión en el tiempo, por su parte la TIR, reduciría un 60% en relación con los 309%, o sea se establecería en un 249%, porcentaje de retorno aun favorable para la inversión.

5.4. Análisis de Riesgos

Para el análisis de riesgos de este proyecto, se inicia con la identificación de los participantes o involucrados y desde aquí se construye una matriz de identificación de riesgos en virtud de la posición y actitud de cada uno frente al proyecto, de igual forma se tienen en cuenta los aspectos del entorno más relevantes y los cuales puedan afectar el correcto desarrollo de este.

Tabla 15, Identificación de involucrados

Involucrado	Posición	Actitud
Asociados	Beneficiado	Apoya y coopera para el desarrollo de las actividades del proyecto
Vendedores	Beneficiado	Coadyuva a la ejecución de las actividades de venta
Clientes	Beneficiado	Indiferente, persigue el favorecimiento del mercado
Proveedores	Beneficiado	Indiferente, les interesa solo realizar la venta de sus productos
Gobierno	Cooperante	Estructura la regulación de las actividades comerciales y económicas
Competidores	Perjudicado	Generan estrategias que contraresten el impacto negativo de la actividad

Fuente: construcción propia

Una vez identificados los involucrados su posición y su actitud frente al proyecto, se realiza una identificación de escenarios posibles donde pueden o no participar cada uno de estos. Se establecen criterios de probabilidad e impacto frente al proyecto, para desarrollar las estrategias de mitigación, se inicia con la presentación de un listado de situaciones posibles, dentro de las cuales se encuentran:

Tabla 16, Listado de escenarios riesgosos

Ítem	Escenario Planteado
1	Accidentes del personal en labores
2	Alta rotación de personal del proyecto
3	Apretado calendario del proyecto
4	Aumento de los costos de materiales e insumos dolarizados

- 5 Aumento en los tiempos de trabajo no previstos
- 6 Cambio de la normatividad nacional e internacional
- 7 Demandas inesperadas
- 8 Demora en la toma de decisiones
- 9 Demoras en los procesos de trámites administrativos públicos
- 10 Deserción del personal, debido a pocas garantías laborales.
- 11 Desmotivación del personal
- 12 Dificultad para la aprobación de documentos y permisos
- 13 Dificultades de acceso a la zona
- 14 Errores en la programación del proyecto
- 15 Fallas en el proceso de contratación
- 16 Falta de entrenamiento del personal del proyecto
- 17 Falta de liderazgo del equipo del proyecto
- 18 Falta de proveedores confiables
- 19 Herramientas tecnológicas obsoletas
- 20 Inasistencia de personal a las reuniones y capacitaciones planeadas
- 21 Mala disposición de los residuos solidos
- 22 Materiales e insumos con defectos de fábrica
- 23 Movimientos sísmicos
- 24 Perdida constante de documentos
- 25 Poca comunicación
- 26 Problemas de orden publico
- 27 Quejas y reclamos de la comunidad
- 28 Recortes de presupuesto del proyecto
- 29 Retraso en la entrega de materiales e insumos del proyecto
- 30 Retrasos en los pagos de contratistas y proveedores
- 31 Incumplimiento en los pagos por parte de los clientes

Fuente: construcción propia

Una vez identificados las situaciones riesgo, es oportuno realizar una calificación cualitativa en términos de probabilidad impacto, se realiza la priorización de estrategias.

Tabla 17, matriz de probabilidad - impacto

Item	Escenario Planteado	Probabilidad	Impacto
1	Accidentes del personal en labores	Probable	Alto

4	Aumento de los costos de materiales e insumos dolarizados	Muy Probable	Alto
7	Demandas inesperadas	Poco probable	Alto
9	Demoras en los procesos de trámites administrativos públicos	Probable	Alto
10	Deserción del personal, debido a pocas garantías laborales.	Probable	Alto
12	Dificultad para la aprobación de documentos y permisos	Poco probable	Alto
13	Dificultades de acceso a la zona	Poco probable	Alto
15	Fallas en el proceso de contratación	Poco probable	Alto
16	Falta de entrenamiento del personal del proyecto	Probable	Alto
18	Falta de proveedores confiables	Probable	Alto
19	Herramientas tecnológicas obsoletas	Probable	Alto
20	Inasistencia de personal a las reuniones y capacitaciones planeadas	Poco probable	Alto
21	Mala disposición de los residuos solidos	Poco probable	Alto
22	Materiales e insumos con defectos de fábrica	Poco probable	Alto
25	Poca comunicación	Poco probable	Alto
26	Problemas de orden publico	Probable	Alto
27	Quejas y reclamos de la comunidad	Probable	Alto
28	Recortes de presupuesto del proyecto	Probable	Alto
29	Retraso en la entrega de materiales e insumos del proyecto	Probable	Alto
30	Retrasos en los pagos de contratistas y proveedores	Probable	Alto
31	Incumplimiento en los pagos por parte de los clientes	Probable	Alto
5	Aumento en los tiempos de trabajo no previstos	Poco probable	Bajo
2	Alta rotación de personal del proyecto	Probable	Moderado
3	Apretado calendario del proyecto	Poco probable	Moderado
6	Cambio de la normatividad nacional e internacional	Probable	Moderado
8	Demora en la toma de decisiones	Poco probable	Moderado
11	Desmotivación del personal	Probable	Moderado
14	Errores en la programación del proyecto	Probable	Moderado

17	Falta de liderazgo del equipo del proyecto	Probable	Moderado
23	Movimientos sísmicos	Probable	Moderado
24	Perdida constante de documentos	Poco probable	Moderado

Fuente; construcción propia

Tabla 18, Matriz de gestión de riesgos del proyecto

Item	Descripción del riesgo	Impacto	Causa	Respuesta
1	Accidentes del personal en labores	Alto	Poca capacitación	Incluir las capacitaciones de reentrenamiento dentro de la gestión de recursos
4	Aumento de los costos de materiales e insumos dolarizados	Alto	Productos dolarizados	Utilizar Sistemas de aseguramiento bancario como el Forward para compra de divisa o con el modelo swaps de divisas directamente con el proveedor - gestión de requerimientos
7	Demandas inesperadas	Alto	Expectativas no contempladas de los clientes o proveedores	Fortalecer la gestión de Stakeholders- posición en el proyecto
9	Demoras en los procesos de trámites administrativos públicos	Alto	Desconocimiento de los procesos de los trámites requeridos	Determinar detalladamente las especificaciones de los tramites en la gestión de requerimientos
10	Deserción del personal, debido a pocas garantías laborales.	Alto	Ambiente laboral débil	Generar actividades de fortalecimiento motivacional
12	Dificultad para la aprobación de documentos y permisos	Alto	Decisiones centralizadas	Delegación de decisiones por competencia
13	Dificultades de acceso a la zona	Alto	Dificultades con el contratista de transporte	Solicitud de cambio del proveedor del servicio
15	Fallas en el proceso de contratación	Alto	Debilidad en las especificaciones y requerimientos del servicio.	Fortalecimiento de la gestión de requerimientos del proyecto.
			Desactualización de la norma	Actualización de competencias en contratación
16	Falta de entrenamiento del personal del proyecto	Alto	Desconocimiento del desglose de actividades del proyecto	Cruce de la información de la gestión de requerimientos y la gestión de recursos periódicamente

18	Falta de proveedores confiables	Alto	Dificultades en las descripciones del alcance de las gestiones de requerimientos	Ampliar a todo el territorio el alcance de las convocatorias para las adquisiciones del proyecto
19	Herramientas tecnológicas obsoletas	Alto	Debilidades en el seguimiento de las	Reuniones de trabajo con el equipo del proyecto cada 2 semanas
20	Inasistencia de personal a las reuniones y capacitaciones planeadas	Alto	Debilidades en el liderazgo del proyecto	Generar actividades de fortalecimiento del liderazgo motivacional
21	Mala disposición de los residuos solidos	Alto	Desconocimiento de los protocolos establecidos en el plan de la dirección del Proyecto	Socialización y reintroducción del personal de apoyo al proyecto frecuentemente
22	Materiales e insumos con defectos de fábrica	Alto	Debilidades en el seguimiento de las actividades contractuales	Reuniones de trabajo con el equipo del proyecto cada 2 semanas
25	Poca comunicación	Alto	Desconocimiento de los protocolos de medios de comunicación	Socialización de los procesos de comunicación y capacitación en comunicación asertiva
26	Problemas de orden publico	Alto	Dificultades Sociales y políticas del entorno	Fortalecimiento del plan de emergencias
27	Quejas y reclamos de la comunidad	Alto	Expectativas no contempladas de los interesados	Fortalecer la gestión de Stakeholders- posición en el proyecto
28	Recortes de presupuesto del proyecto	Alto	Dificultades en la financiación del proyecto	Generar varias alternativas de financiamiento
29	Retraso en la entrega de materiales e insumos del proyecto	Alto	Dificultades en las especificaciones de la compra	Fortalecer el plan de gestión de adquisiciones
30	Retrasos en los pagos de contratistas y proveedores	Alto	Exceso de requisitos para legalización de pagos	Realizar programación de pagos semanal
31	Incumplimiento en los pagos por parte de los clientes	Alto	Debilidades en las políticas de pagos	No entregar mercancías hasta la confirmación del pago por cualquier medio

5	Aumento en los tiempos de trabajo no previstos	Bajo	Desconocimiento de las actividades a desarrollar	Revisar el desglose de las actividades del proyecto en juicio de expertos
2	Alta rotación de personal del proyecto	Moderado	Perdida de motivación en el proyecto	Capacitaciones y reuniones motivacionales periódicas
3	Apretado calendario del proyecto	Moderado	Deficiencias en el manejo de cronogramas para el proyecto	Reforzar en el grupo del proyecto las competencias de la gestión del cronograma.
6	Cambio de la normatividad nacional e internacional	Moderado	Dinamismo político	Revisión constante de los marcos normativos aplicables, asesor jurídico
8	Demora en la toma de decisiones	Moderado	Procesos de análisis muy pesados. Falta de autoridad en los cargos asignados	Reinducción del equipo del proyecto en relación con las responsabilidades, alcances y autoridad de los cargos
11	Desmotivación del personal	Moderado	Debilidades en el liderazgo del proyecto	Generar actividades de fortalecimiento del liderazgo motivacional
14	Errores en la programación del proyecto	Moderado	Desconocimiento en las actividades detalladas del proyecto	Reuniones (cada 2 semanas) periódicas para el ajuste del plan de gestión de cronogramas
17	Falta de liderazgo del equipo del proyecto	Moderado	Dificultades comportamentales	Fortalecer las capacitaciones en la gestión de recursos
23	Movimientos sísmicos	Moderado	Naturales	Capacitación en reacción de emergencias
24	Perdida constante de documentos	Moderado	Poca organización en los archivos	Implementación de las políticas generales de la gestión documental

Fuente: Construcción propia

6. Evaluación del Proyecto y Conclusiones

Este plan de negocios, se presenta como aprovechamiento de una oportunidad de negocios, evidenciada por el mercado internacional, la cual se encuentra aún emergente en el territorio nacional, la tendencia del E-commerce, ha aumentado en el país en respuesta a las dificultades de salubridad ocasionadas por la pandemia del CIVID 19, y este plan de negocios ha reafirmado la oportunidad, toda vez que de acuerdo a las tendencias de compra

manifestadas por el cliente final, de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada dentro de este proyecto de grado, determinaron que el 58% de la población encuestada, estaría dispuesta a realizar compras en internet, de igual forma, el 84,5% de los encuestados han realizado algún tipo de transacción económica en internet con una excelente percepción del resultado.

Otro factor muy importante y favorable para el proyecto es el interés del 84% de los encuestados en el ahorro de tiempo mediante la realización de compras con esta modalidad, pues pueden realizar sus compras, mientras realizan otra actividad simultánea, sin tener que ser una actividad exclusiva o dedicada. El factor de precios bajos es también un factor importante en la decisión de compra, pues el 53,6% de los encuestados realiza compras en línea bajo este principio.

El análisis financiero, permite determinar que en el escenario menos favorable, la actividad encuentra su punto de equilibrio en el octavo mes de operación, momento donde inicia el camino a la generación de utilidad del ejercicio, por tanto es viable la inversión de este proyecto, toda vez que la generación de utilidades se presenta en el primer año de funcionamiento, sin requerir de una línea de crédito que permita financiar las operaciones, pues el ejercicio inicia desde la economía cooperativa y el aporte solidario de los socios. La oportunidad de negocio permite generar ingresos adicionales a los socios cooperantes que deseen participar en las ventas por red, lo cual converge en una posibilidad mayor de pertinencia de los socios con el proyecto productivo en el marco de la cooperativa.

Las evaluaciones financieras permiten la seguridad sobre la actividad planteada, al arrojar cifras positivas dentro de cada uno de los indicadores como la TIR que permite magnificar la rentabilidad futura de la inversión en un 309% para el 4 año. Resaltando de

este proyecto que la inversión inicial es poca comparada con la capacidad de crecimiento y lo bajo de los costos ya que el producto depende del proveedor y no de la cooperativa disminuyendo riesgos y garantizando utilidad gracias al flujo constante de caja. La buena TIR y el gran VPN genera entusiasmo al equipo promotor y ejecutor del proyecto, por lo cual se fortalece la necesidad de iniciar con la actividad proyectada en este trabajo de grado.

.

7. Bibliografía y Anexos

Revista CIES-ISSN 2116-1167. *Volumen 11. Numero 01. Año 2020. Paginas 67-81.*
Dirección de Investigaciones -Institución Universitaria Es colme (Medellín,
Colombia)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. *Boletín Censo General 2005 Perfil Buga Valle del Cauca.* (2012). Tecnologías de la información y las comunicaciones.
Recuperado el 15 de septiembre de: <http://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. *Boletín Censo General 2005 Perfil Cali Valle del Cauca.* (2012). Tecnologías de la información y las comunicaciones.
Recuperado el 15 de septiembre de: <http://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. *Boletín Censo General 2005 Perfil Yumbo Valle del Cauca.* (2012). Tecnologías de la información y las comunicaciones.
Recuperado el 15 de septiembre de: <http://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. *Boletín Censo General 2005 Perfil Jamundi Valle del Cauca.* (2012). Tecnologías de la información y las comunicaciones.
Recuperado el 15 de septiembre de: <http://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. *Boletín Censo General 2005 Perfil Palmira Valle del Cauca.* (2012). Tecnologías de la información y las comunicaciones.
Recuperado el 15 de septiembre de: <http://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. *La Información en La Toma de Decisiones de los Municipios del País – Candelaria, Jamundí, Palmira, Yumbo Valle del Cauca.* (2020). Tecnologías de la información y las comunicaciones.
Recuperado el 20 de septiembre de: <http://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. *Boletín Técnico, Encuesta Mensual de Comercio* (2020). Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emc_ene20.pdf

Varela, R. (2011). *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*. Vol. 1. Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial. Universidad Icesi. p.135-149

Confecoop. 2018. Desempeño sector Cooperativo Colombiano 2017. Libro digital formato PDF, Recuperado de <https://confecoop.coop/informes-anales/informes-anales/>

Confecoop. 2019. Desempeño sector Cooperativo Colombiano 2018. Libro digital formato PDF, Recuperado de <https://confecoop.coop/informes-anales/informes-anales/>

Confecoop. 2019. *Sector Cooperativo con Actividad Financiera Junio 2019*. Observatorio Cooperativo No. 52. Confederación de Cooperativas de Colombia. Unidad de Investigaciones Económicas. Recuperado de <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2019/10/Observatorio-No-52.pdf>.

La República, 2019. *El Grupo GPA controlaría 66% del negocio de supermercados en Colombia*, Sección de economía diario La República. Julio 26 de 2019. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/el-grupo-gpa-controlaria-66-del-negocio-de-supermercados-en-colombia-2889098>

Mosquera, 2017. *Naturaleza Y Sociedad: Relaciones Y Tendencias Desde Un Enfoque Eurocéntrico*. Revista Luna Azul, núm. 44, 2017. Universidad de Caldas. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1909-24742017000100021&lng=en&nrm=iso&tlng=es

8. Anexos

Anexo No.1 Preguntas de la encuesta aplicada

Encuesta para estudio de mercado en clientes de productos de consumo masivo

La metodología es con respuestas cerradas solo se podrá tomar una opción.

1. ¿De cuantas personas se conforma su hogar?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ mayor a 6 ___

2. ¿Cual es el estrato de su vivienda?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ zona rural ___

3. ¿su vivienda es propia?

Si ___ No ___

4. Cuantos años tiene? Favor escribirlo

___ años

5. ¿Como realiza sus compras de alimentos y productos para el cuidado del cuerpo y el hogar? Puede escoger varias opciones

Presencial ___ en tienda de barrio ___ en grandes superficies ___ plaza de mercado ___
mediana superficie(D1 ARA J&B etc.)

En línea > por internet ___ por whatsapp ___ vía telefónica ___

6. ¿Cuanto es el gasto promedio mensual en alimentos

50 a 150 mil ___ 150 a 300 mil ___ 300 a 450 mil ___ 450 a 800 mil ___

mas de 800 mil ___

7. ¿Cuánto gasta en productos de cuidado para el hogar mensualmente?

50 a 150 mil ___ 150 a 300 mil ___ 300 a 450 mil ___ 450 a 800 mil ___

mas de 800 mil ____

8. ¿Cuánto gasta en productos para el cuidado del cuerpo mensualmente?

50 a 150 mil ____ 150 a 300 mil ____ 300 a 450 mil ____ 450 a 800 mil ____

mas de 800 mil ____

9. ¿Cuanto gasta en transporte para ir a comprar?

5 a 10 mil ____ 10 a 30 mil ____ mas de 30 mil ____

10. ¿Cuanto tiempo dedica a estas compras?

5 a 30 min ____ 30 a 60 min ____ 60 a 120 min ____ mas de 120 min ____

11. ¿Todos los productos los compra en un mismo lugar?

Si ____ No ____

12. ¿le gustaría realizar sus compras en línea? Si ____ No ____

13. ¿Ha realizado pagos en línea?

Si ____ No ____

14. ¿Ha realizado compras en línea?

Si ____ No ____

15. ¿La experiencia de compras en línea ha sido?:

positiva ____ negativa ____

16. ¿La experiencia de compras en línea ha sido?:

cómoda ____ incomoda ____ confusa ____

17. ¿La experiencia de compras en línea ha sido?:

segura ____ insegura ____

18. ¿La experiencia de compras en línea ha sido?:

precios bajos ___ precios iguales ___ precios altos

19. ¿Los pagos en línea le parecen?

Seguros ___ inseguros ___

20. ¿Los pagos en línea le parecen?

incomodos ___ cómodos ___

21. ¿Los pagos en línea le parecen?

fáciles ___ difíciles ___

22. ¿Ha realizado pagos contra entrega?

Si ___ No ___

23. ¿para sus pagos en línea usted usa tarjeta?

Crédito ___ debito ___ ambas ___

24. ¿ Usa aplicativos de teléfono: Davi plata, Nequi etc?

Si ___ No ___

25. prefiere las compras presenciales ¿por que? Puede escoger varias opciones

Tradicición ___ pasear ___ distracción ___

26. ¿Ha realizado compras en las dos modalidades?

Si ___ No ___

27. ¿confía en las ofertas de alimentos y productos ofertados por internet?

Si ___ No ___

28. ¿Le gustaría que le lleguen ofertas por su whatsapp o redes sociales?

Si ___ No ___

29. ¿Que medio usa mas para socializar en internet? Responda en orden de uso (1,2,3,4):

Whatsapp ___ Facebook ___ Instagram ___ Tik Tok ___

30. ¿Cree que las compras en línea pueden ahorrar tiempo en sus compras?

Si ___ No ___

31. ¿Cree que las compras en línea pueden ahorrar dinero en sus compras?

Si ___ No ___

32. ¿Le gustaría que una persona cercana o conocida le venda estos alimentos y productos por sus redes sociales o por el teléfono vía whatsapp?

Si ___ No ___

33. ¿le gustaría que le hagan ofertas constantemente por estos medios?

Si ___ No ___

34. ¿Le gustaría que los productos comprados por este medio le llegaran a su domicilio?

Si ___ No ___

35. ¿Le gustaría recogerlos a usted mismo?

Si ___ No ___

36. ¿al realizar estas compras preferiría pagar en línea?

Si ___ No ___

37. ¿al realizar estas compras preferiría pagar contra entrega en efectivo?

Si ___ No ___

38. ¿al realizar estas compras preferiría pagar contra entrega con tarjeta?

Si ___ No ___

39. ¿al realizar estas compras preferiría pagar contra entrega de las dos formas anteriores?

Si ____ No ____

40. ¿Le gustaría que las compras de productos o alimentos que son de consumo fijo las conocieran sus proveedores y así poder hacer una compra habitual temporal: semanal, quincenal o mensual? Es decir combos de consumo permanente?

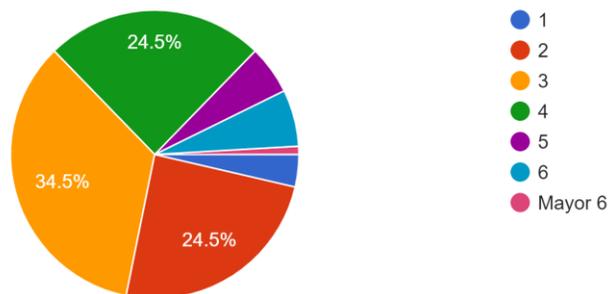
Si ____ No ____

Gracias por su apoyo en esta investigación de mercado. Sus respuestas han sido de gran ayuda.

Anexo No.2 Resultados brutos de la encuesta aplicada

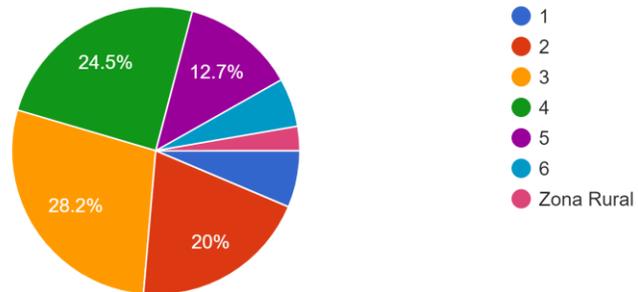
1. ¿De cuantas personas se conforma su hogar?

110 respuestas



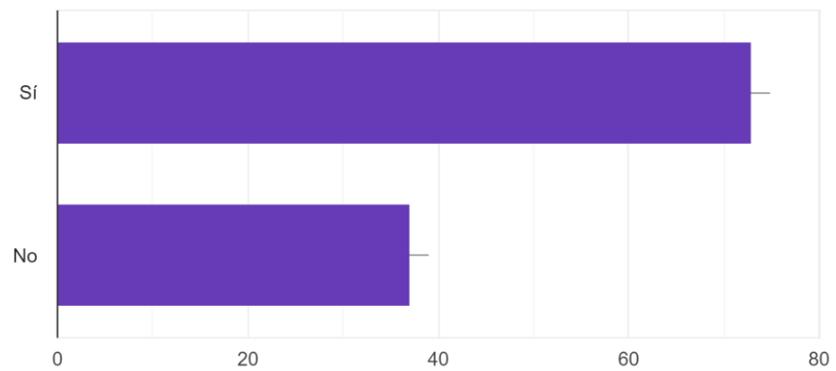
2. ¿Cuál es el estrato de su vivienda?

110 respuestas



3. ¿su vivienda es propia?

110 respuestas

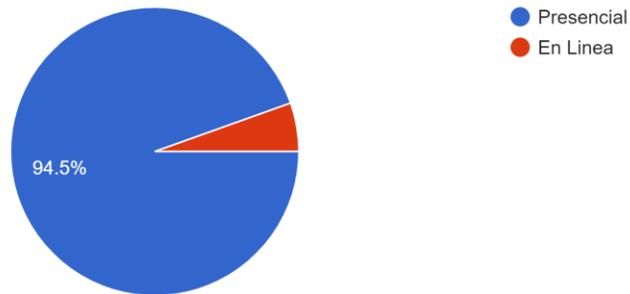


4. Cuantos años tiene? Favor escribirlo 110 respuestas

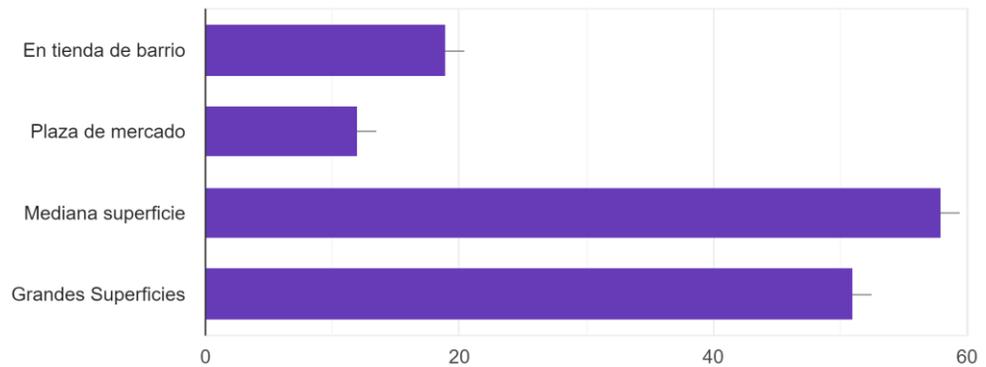
39
42
38
57
36
40
43
58
37
49
52

24
32
35
41
31
34
45
55
56
26
62
28
46
30
27
54
48
75
63
65 años
59
51
58 años
59 años
Cincuenta y seis
Veinte
56g
67
33
Treinta y cuatro
21 años
50
60
44
10 años aprox
Sesenta años
Treinta y uno
38 años
Dos
Cuarenta y dos
35 años

5. ¿Cómo realiza sus compras de alimentos y productos para el cuidado del cuerpo y el hogar?
110 respuestas



En que sitio Compra?
104 respuestas



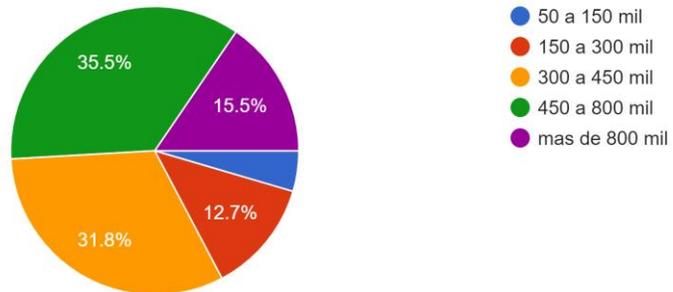
Por que medio lo hace?

6 respuestas



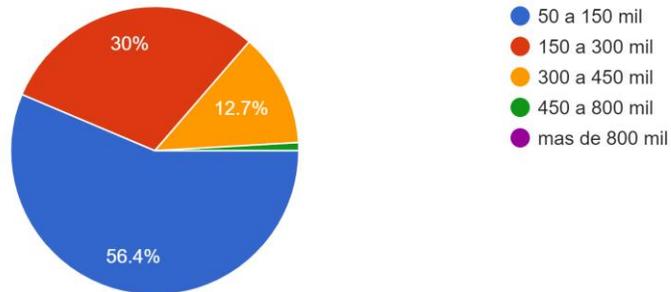
6. Cuanto es el gasto promedio mensual en alimentos?

110 respuestas



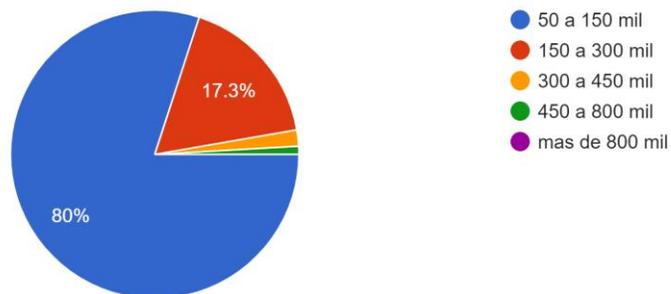
7. Cuánto gasta en productos de cuidado para el hogar mensualmente

110 respuestas



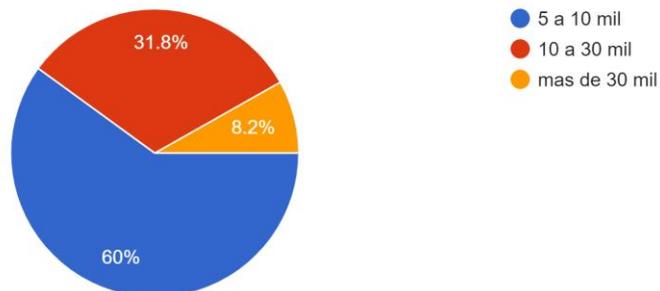
8. Cuánto gasta en productos para el cuidado del cuerpo mensualmente?

110 respuestas



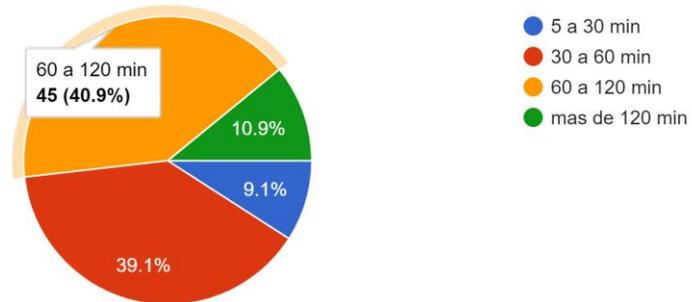
9. Cuánto gasta en transporte para ir a comprar?

110 respuestas



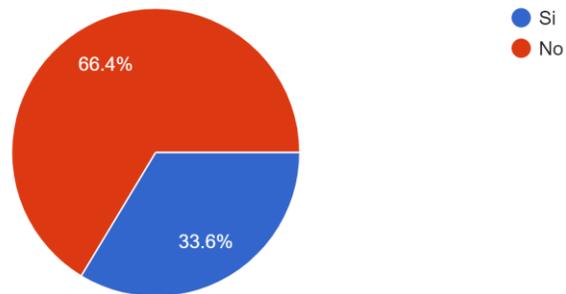
10. Cuánto tiempo dedica a estas compras?

110 respuestas



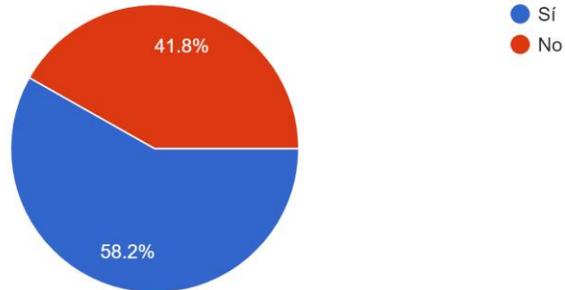
11. ¿Todos los productos los compra en un mismo lugar?

110 respuestas



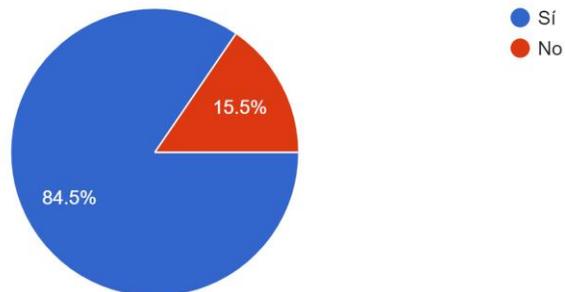
12. ¿le gustaría realizar sus compras en línea?

110 respuestas



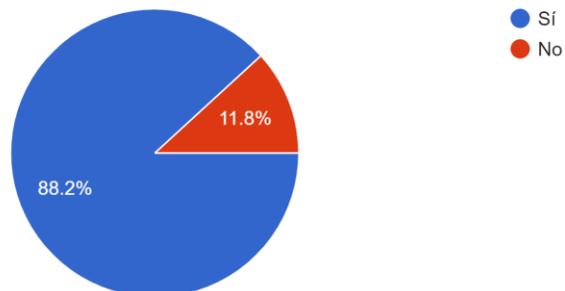
13. ¿Ha realizado pagos en línea?

110 respuestas



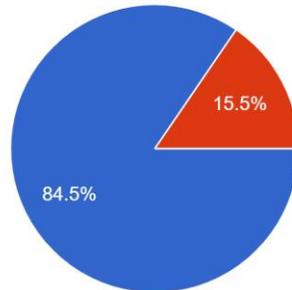
14. ¿Ha realizado compras en línea?

110 respuestas



15. ¿La experiencia de compras en línea ha sido?

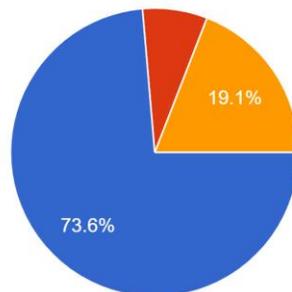
110 respuestas



● Positiva
● Negativa

16. ¿La experiencia de compras en línea ha sido?

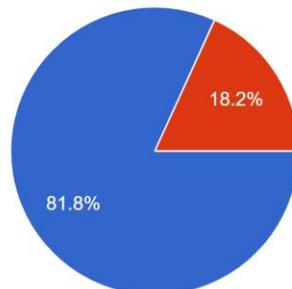
110 respuestas



● Cómoda
● Incomoda
● Confusa

17. ¿La experiencia de compras en línea ha sido?

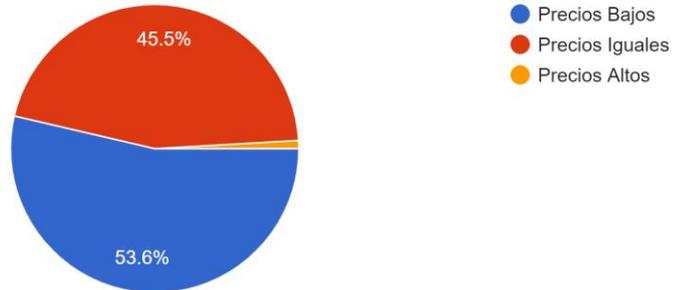
110 respuestas



● Segura
● Insegura

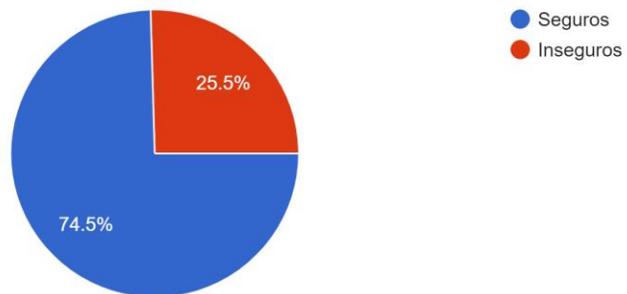
18. ¿Tomo la decisión de compra en línea por?

110 respuestas



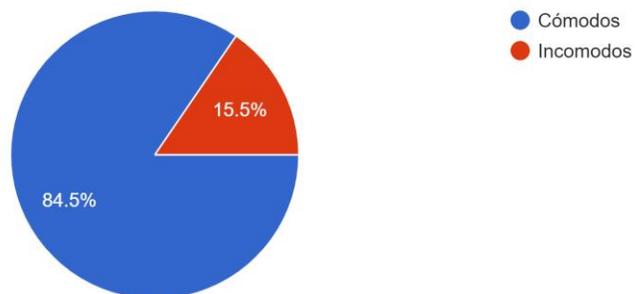
19. ¿Los pagos en línea le parecen?

110 respuestas



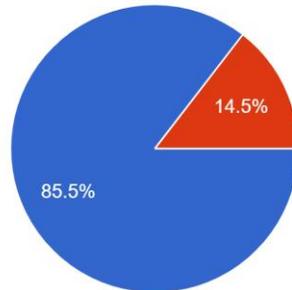
20. ¿Los pagos en línea le parecen?

110 respuestas



21. ¿Los pagos en línea le parecen?

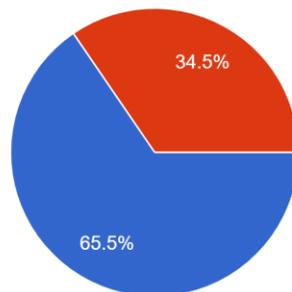
110 respuestas



● Faciles
● Dificiles

22. ¿Ha realizado pagos contra entrega?

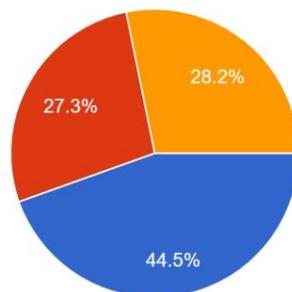
110 respuestas



● Si
● No

23. Para sus pagos en línea usted usa tarjeta?

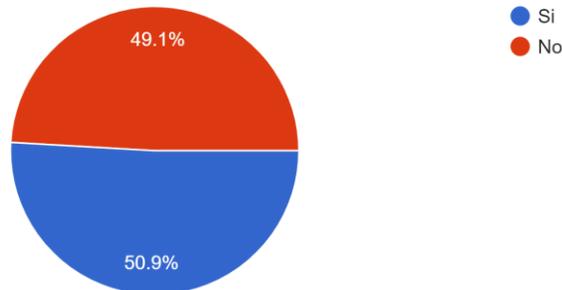
110 respuestas



● Debito
● Credito
● Ambas

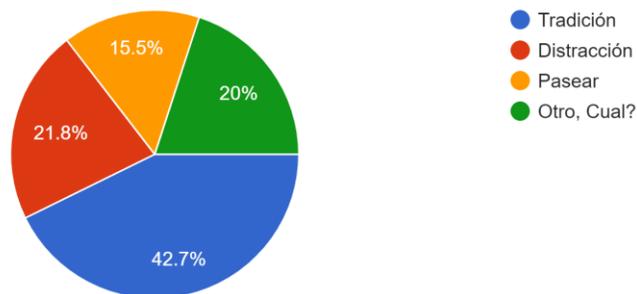
24. ¿ Usa aplicativos de teléfono: Davi plata, Nequi etc?

110 respuestas



25. Prefiere las compras presenciales ¿por que? Puede escoger varias opciones

110 respuestas



Compra Presencial

Cual ? 110 respuestas

Seguridad

Tradición

Puedo escoger

Tradición

DISTRACCION

Escoger productos

Físico

Comodidad y distracion

Si. Calidad de los productos

Puedo mirar y comparar

Para revisar lo que compro

Mejor selección de productos

Porque se ve lo que voy a comprar
Elegir mejor visualmente lo que se compra
puedo ver el producto de primera mano y no me llevo sorpresas
Para verificar la calidad
Para escoger, verificar y aprovechar descuentos.
Puedo ver lo que compro y si es posible obtener descuentos
PORQUE YA SE DONDE ESTAN LAS COSAS Y SI SE ME OLVIDA ALGO ALLI LO VEO.
Facilidad de escoger entre varias opciones
Almacenes de cadena
Seguridad
Hay productos que es mejor verlos antes de adquirirlos. Cuestión de gusto
Porque tengo el control de lo que estoy eligiendo (producto y marca)
Para. Escoger. Mejor. Lo. Que. Voy. A. Comprar
Tradicion
Caminar y distracción
Por q tengo mas opciones de elegir productos
Porque puedo elegir entre varias cosas y saber su tamaño real
Poder escoger los alimentos
Seguridad
Escogencia
Ninguna
Puedo probar y ver todas las características del producto y estar segura de que es lo que quiero y necesito
Puedo escoger y ver el producto
Se puede valorar el producto
Por que faltan muchos más alimentos más que todo verduras.y es necesario ser presencial
Para salir a dar una vuelta y hacer otras cosas
Escoger los productos
Facilidad
Escoger variedad
Pasear, ver gente, ensayar la compra
Comodidad
La posibilidad de mayor variedad
Puedo comparar precios, tengo seguridad del manejo de mis tarjetas, puedo verificar las promociones de otros productos y aprovecharlas
Poder ver y escoger directamente lo que veo y me gusta
Porque puedo asegurarme del estado del producto y en caso de que se encuentre agotado, puedo ver inmediatamente por cuál reemplazarlo.
Calidad humana, pasear, distracción
Por que puedo ver lo que compro
Distracciones

Escoger productos y ofertas

Mas opciones a la vista

Expectativa realidad

Puedo ver lo que compro

La variedad y uno se lleva lo que esté en buenas condiciones además de las promociones

Por poder escoger calidad

Para merca prefiero ver los productos antes de pagarlos. Por ejemplo, con frutas y verduras.

puedo recibir asesoria del producto y comparar con otros

Alimentos

Por que puedo observar la calidad del producto

Al por mayor

Escoges lo que quieres

Escoger

Puedo ver en gondolas los productos y acordarme de lo q debo comprar

Surtido

Pestañina ..

Seguridad en la calidad

Salir

Mercado

Distraer

Necesidad

Tradicion

Distraccion

Tradición.

Por que Puedo escoger personalmente las cosas

Es una forma de des estresarme

por las compras por peso en general es mas dificil en linea

La 14 - Merca Z - D1 - Price Mark

Puedo escoger los productos.

Apreciar, tocar el producto, probarlo, mirar otras opciones, etc

Que escojo los productos

es mejor conocer el producto antes de realizar la compra

Veo producto

ver el producto

Por tambien es un paseo

No me gustan las compras presenciales

Costumbre

Sirve para distraer la mente, ver personas y otros espacios

Escoger las frutas y verdurar

TRADICION

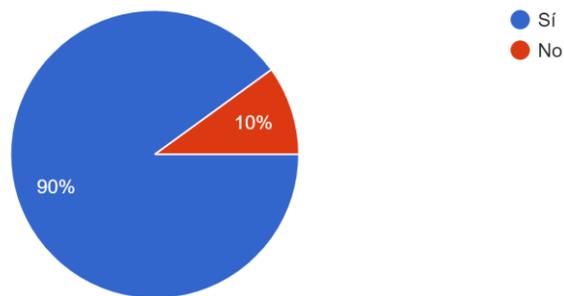
Comparar precios
Puedo escoger
Hay más opciones
Entrega inmediata del producto
CAMBIAR ACTIVIDAD
Puedo elegir entre más variedad
Tradicionalmente
Variedad en productos, seguridad
Ofertas y por comparación
Escojo lo q quiero al mejor precio

OTROS (6)

Tus Compras

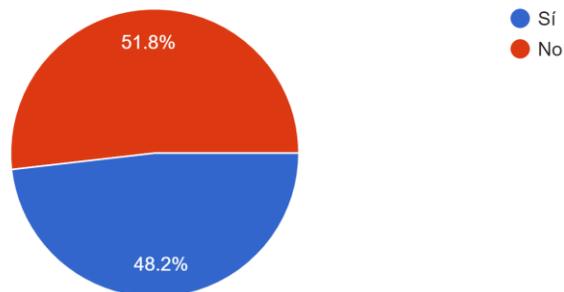
26. ¿Ha realizado compras en las dos modalidades? (En línea/Presencial)

110 respuestas



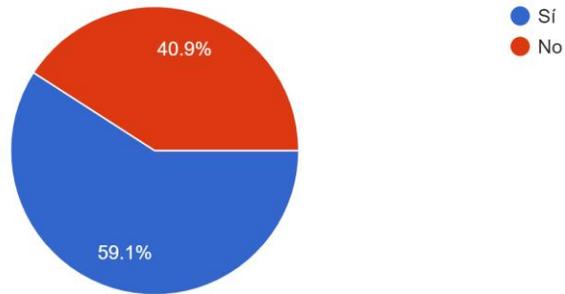
27. confía en las ofertas de alimentos y productos ofertados por internet?

110 respuestas



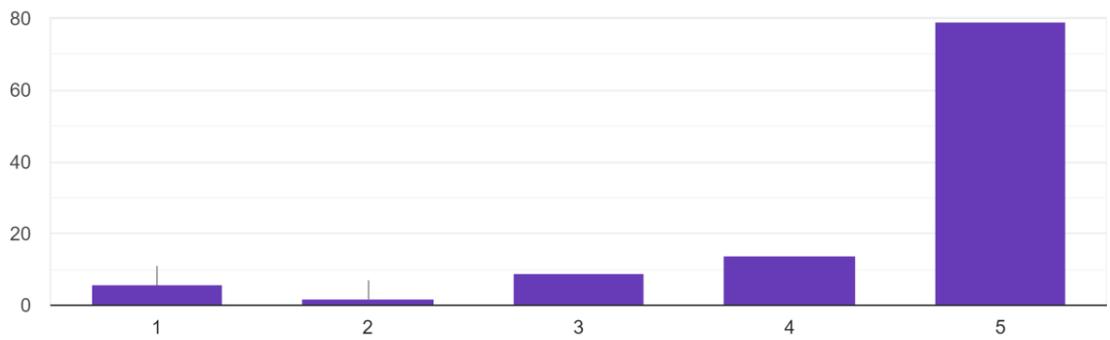
28. ¿Le gustaría que le llegaran ofertas por su whatsapp o redes sociales?

110 respuestas



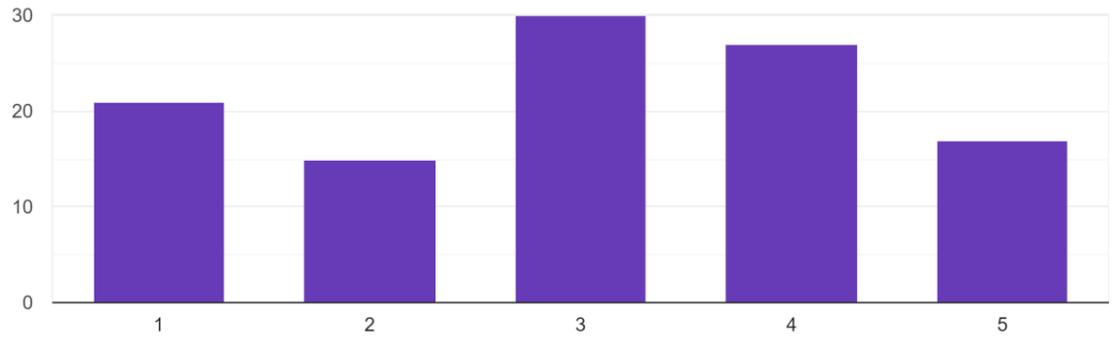
Whatsapp

110 respuestas



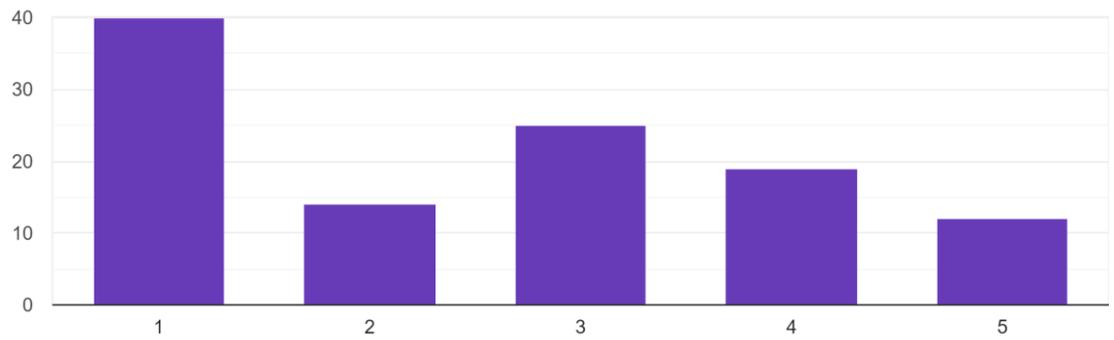
Facebook

110 respuestas



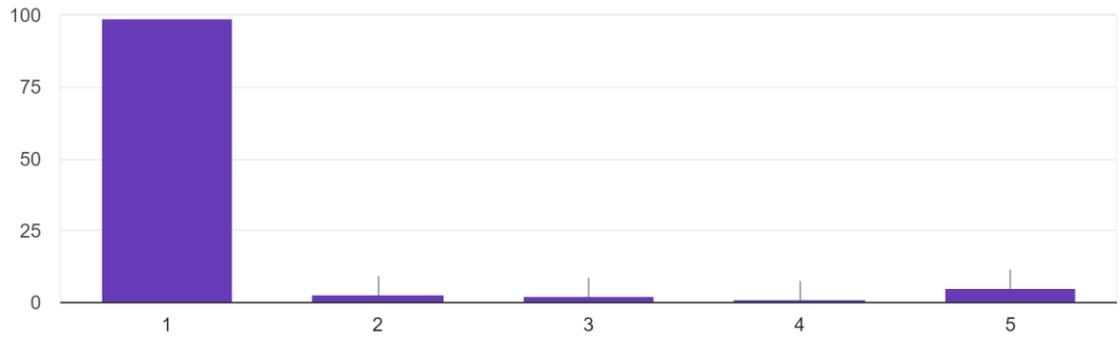
Instagram

110 respuestas



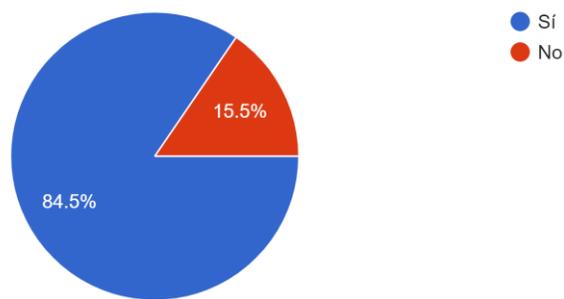
Tik Tok

110 respuestas



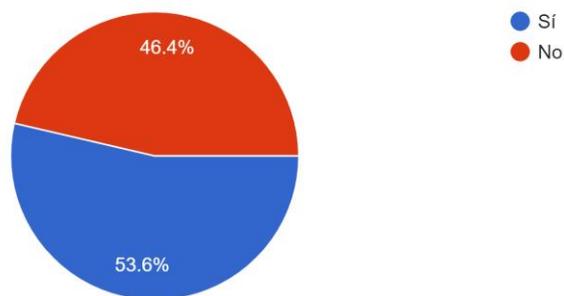
30. ¿Cree que las compras en línea pueden ahorrar tiempo en sus compras?

110 respuestas



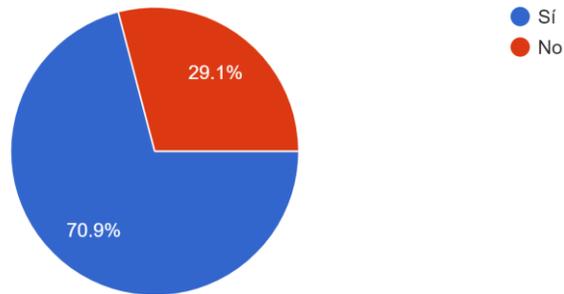
31. ¿Cree que las compras en línea pueden ahorrar dinero en sus compras?

110 respuestas



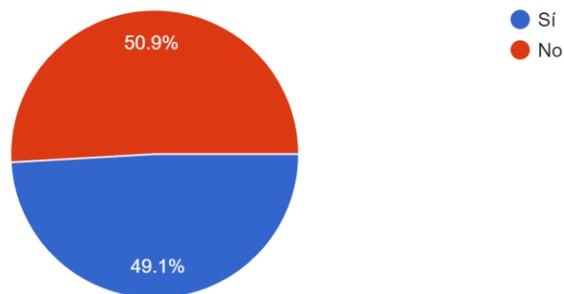
32. ¿Le gustaría que una persona cercana o conocida le venda estos alimentos y productos por sus redes sociales o por el teléfono vía whatsapp?

110 respuestas



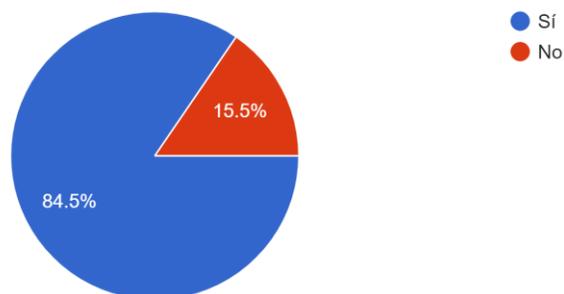
33. Le gustaría que le hagan ofertas constantemente por estos medios?

110 respuestas



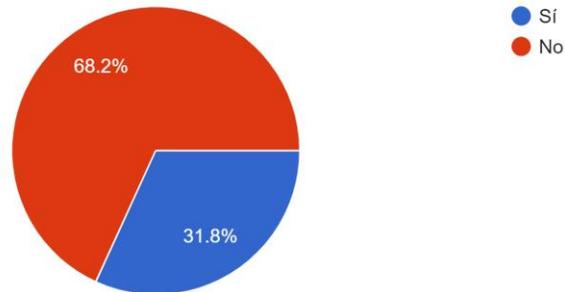
34. ¿Le gustaría que los productos comprados por este medio le llegaran a su domicilio?

110 respuestas



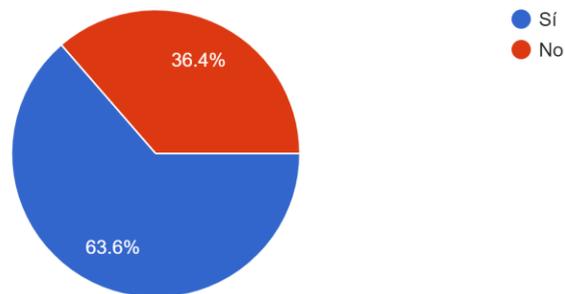
35. ¿Le gustaría recogerlos a usted mismo?

110 respuestas



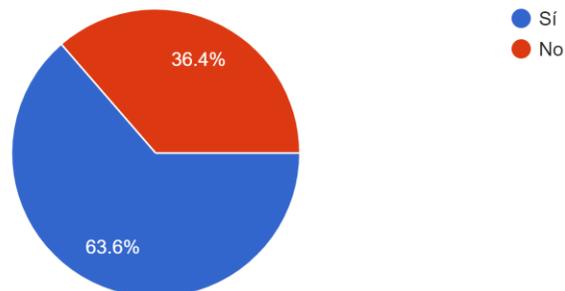
36. ¿al realizar estas compras preferiría pagar en línea?

110 respuestas



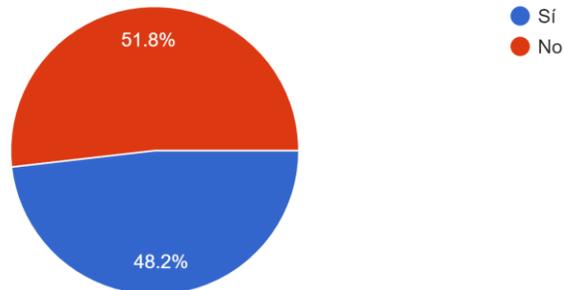
37. ¿al realizar estas compras preferiría pagar contra entrega en efectivo?

110 respuestas



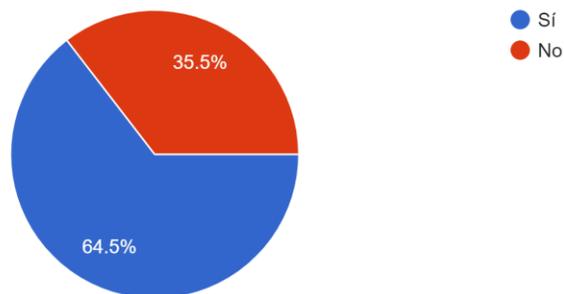
38. ¿al realizar estas compras preferiría pagar contra entrega con tarjeta?

110 respuestas



39. ¿al realizar estas compras preferiría pagar contra entrega de las dos formas anteriores?

110 respuestas



40. ¿Le gustaría que las compras de productos o alimentos que son de consumo fijo las conocieran sus proveedores y así poder hacer u...ensual? Es decir combos de consumo permanente?

110 respuestas

