Plan de negocios para la creación de una plataforma web e-commerce bajo el concepto de un “centro comercial virtual” para productos con inventario físico en tiendas.

Elkin René García Quiroz

Trabajo de grado para optar por el título de ingeniero industrial

Director

Carlos Enrique Vecino Arenas

PhD. in Management

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

Agradecimientos

A Dios por darme fortaleza y guiar mi camino.

A mi familia por su paciencia y apoyo en cada etapa de mi vida.

A cada uno de los docentes que hicieron parte de mi formación académica y personal.

A las personas que conocí en este proceso porque de ellas aprendí valores que me hicieron mejor persona.

Tabla de Contenido

Introducción 23

1. Generalidades del proyecto 25

1.1. Título 25

1.2. Descripción de la idea de negocios 25

1.2.1. Beneficios para vendedores. 25

1.2.1.1. Experiencia brindada a vendedores. 28

1.2.2. Beneficios para usuarios. 28

1.2.2.1. Experiencia brindada a usuarios. 29

1.3. Justificación de la idea de negocios 29

2. Objetivos 33

2.1. Objetivo general 33

2.2. Objetivos específicos 33

3. Marco teórico 34

3.1. ¿Qué es el comercio electrónico? 34

3.2. Marketplace 35

3.3. Plan de negocios 36

3.4. El macroentorno de una empresa 37

3.4.1. Análisis PESTEL. 37

3.5. El Microentorno de una empresa 39

3.5.1. Las 5 fuerzas de Porter. 40

3.6. Análisis FODA 41

3.7. Investigación de mercado 41

3.8. Focus group 42

3.9. Modelo de negocios 42

3.9.1. Modelo de negocios CANVAS. 43

3.9.2. Lean Canvas de Ash Maurya. 43

3.10. Plan de mercadeo 44

3.11. Estudio técnico 45

3.12. El estudio legal 45

3.13. El estudio organizacional 45

3.14. El plan estratégico 46

3.15. El plan operativo 46

3.16. El estudio financiero 46

4. Análisis del entorno 47

4.1. Análisis del macroentorno 47

4.1.1. Factores políticos y legales. 47

4.1.1.1. Política de desarrollo empresarial. 47

4.1.1.2. Reforma Tributaria. 48

4.1.2. Factores económicos 50

4.1.2.1. Crecimiento del Sector. 50

4.1.2.2. Producto interno bruto. 50

4.1.2.3. El índice de precios al Consumidor en Colombia (IPC). 51

4.1.3. Factores socio-culturales. 52

4.1.4. Factores tecnológicos. 53

4.2. Análisis del microentorno 56

4.2.1. El poder de negociación del cliente. 56

4.2.2. El poder de negociación de los proveedores. 57

4.2.3. La amenaza de entrada de nuevos competidores. 58

4.2.4. La amenaza de productos sustitutos. 60

4.2.5. La rivalidad entre los competidores existentes. 60

4.3. Tendencias 61

4.3.1. Tendencia en compras realizadas por usuarios finales. 61

4.3.2. Análisis web. 66

4.4. Matriz PCI, POAM y FODA 68

4.4.1. Matriz POAM. 69

4.4.2. Matriz PCI 70

4.4.3. Matriz FODA 71

5. Estudio de mercados 71

5.1. Generalidades de la investigación de mercados 71

5.1.1. Objetivo. 71

5.1.2. Tipo de investigación. 71

5.2. Modelo de negocio 72

5.3. Fase 1: Investigación exploratoria con fuentes secundarias 73

5.3.1. Demanda. 73

5.3.1.1. Demanda de usuarios finales. 73

5.3.1.2. Demanda de empresas. 76

5.3.2. Oferta. 77

5.3.2.1. Oferta de marketplace. 78

5.3.2.1.1. Benchmarking. 79

5.3.2.2. Oferta de plataformas para la creación de tiendas virtuales. 82

5.4. Fase 2: Investigación exploratoria con un focus group y usuarios finales 83

5.4.1. Planteamiento del problema. 83

5.4.2. Investigación exploratoria con un focus group. 84

5.4.2.1. Mercado potencial de clientes. 84

5.4.2.2. Mercado objetivo. 84

5.4.2.3. Metodología. 84

5.4.2.3.1. Estructura del cuestionario. 84

5.4.2.4. Selección del focus group. 86

5.4.2.5. Análisis de datos. 86

5.4.2.6. Estimación de la demanda de la plataforma. 89

5.4.2.6.1. Demanda de suscripciones a la plataforma. 91

5.4.2.6.2. Demanda de servicios adicionales. 92

5.4.3. Investigación exploratoria con usuarios finales. 92

5.4.3.1. Mercado potencial de usuarios finales. 93

5.4.3.2. Mercado objetivo de usuarios finales. 93

5.4.3.3. Metodología. 94

5.4.3.3.1. Estructura del cuestionario utilizado. 94

5.4.3.4. Tamaño de la muestra. 95

5.4.3.5. Ficha técnica de la investigación: 97

5.4.3.6. Análisis de los datos recolectados. 97

5.4.3.6.1. Estimación de la demanda de usuarios finales. 100

5.5. Estimación de los precios ofrecidos por la plataforma 101

6. Plan de mercadeo 102

6.1. Estrategias de producto y cliente 102

6.2. Estrategias de precio y costo 105

6.3. Estrategias de plaza y conveniencia 108

6.4. Estrategia de promoción y comunicación 109

6.4.1. Prelanzamiento de la plataforma. 109

6.4.2. Lanzamiento y puesta en marcha de la plataforma. 110

6.4.3. Promoción de la plataforma 111

6.5. Estrategias de postventa 112

7. Estudio técnico 112

7.1. Requerimientos 113

7.2. Ubicación 115

7.3. Ficha técnica de la plataforma 117

7.4. Desarrollo de la plataforma 117

8. Estudio Organizacional 119

8.1. Estructura organizacional 119

8.2. Descripción de Cargos 120

8.3. Tipo de contratación y salarios 121

8.4. Proyección de requerimiento de personal 122

9. Análisis Legal para la puesta en marcha de la plataforma 123

9.1. Definición de la forma jurídica de la empresa 123

9.2. Verificación del nombre de la empresa 126

9.3. Consulta del código de la actividad económica CIUU 126

9.3.1. Código CIUU 6201 127

9.3.2. Código CIIU 6209. 127

9.3.3. Código CIIU 6311. 128

9.3.4. Código CIIU 4791. 128

9.4. Uso del suelo 129

9.5. Trámite ante la DIAN 130

9.6. Registro como futuro empresario 130

9.7. Pago del impuesto de registro 130

9.8. Inscripción de la S.A.S. en la Cámara de Comercio 131

9.9. Gastos de legalización 131

9.10. Aspectos tributarios 132

10. Plan estratégico y operativo 133

10.1. Nombre Comercial 133

10.2. Eslogan 133

10.3. Imagen corporativa 134

10.4. Visión 134

10.5. Misión 134

10.6. Valores 135

10.7. Objetivos estratégicos 135

10.8. Mapa estratégico 136

10.9. Plan de acción 136

11. Estudio financiero 137

11.1. Inversiones 137

11.1.1. Activos fijos. 137

11.1.2. Activos diferidos. 138

11.1.3. Gastos pagados por anticipado. 138

11.1.4. Capital de trabajo. 139

11.2. Gastos de administración y ventas 140

11.3. Costos fijos y variables 140

11.3.1. Costos fijos. 140

11.3.2. Costos variables. 141

11.4. Ingresos 142

11.4.1. Ingresos por comisión por ventas. 142

11.4.2. Ingresos por suscripciones a la plataforma y servicios adicionales. 144

11.5. Impuestos y reserva legal 144

11.6. Fuentes de financiamiento 144

11.7. Estados Financieros 145

11.8. Flujo de caja libre 147

11.9. Evaluación financiera 148

11.9.1. Punto de equilibrio. 149

11.9.2. Análisis de sensibilidad. 149

11.9.3. Análisis de escenarios 150

12. Prototipo 154

13. Conclusiones 155

Referencias bibliográficas 160

Lista de tablas

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación 97

Tabla 2. Promoción de Expectativa 110

Tabla 3. Requerimientos de equipos 113

Tabla 5. Requerimientos de muebles y enseres 113

Tabla 6. Otros Requerimientos 114

Tabla 7. Equipo de trabajo 114

Tabla 7. Ficha técnica de la plataforma. 117

Tabla 9. Recurso humano para la puesta en marcha de la plataforma 121

Tabla 9. Proyección de requerimientos de personal. 122

Tabla 10. Gastos de legalización de la empresa. 132

Tabla 11. Inversión Inicial 137

Tabla 12. Activos fijos 138

Tabla 14. Activos diferidos 138

Tabla 14. Gastos pagados por anticipado 139

Tabla 15. Capital de trabajo 139

Tabla 16. Gastos de administración y ventas 140

Tabla 17. Costos fijos 141

Tabla 18. Estructura de ingresos. 143

Tabla 19. Estructura de Financiación 145

Tabla 20. Descripción del crédito a solicitar 145

Tabla 21. Estado de resultados 146

Tabla 23. Balance general 146

Tabla 23. Resultados de la evaluación Financiera. 148

Tabla 24. Evaluación financiera con el FCLI 149

Tabla 26. Análisis de escenarios 150

Tabla 26. Modelo para la simulación de Monte Carlo 151

Lista de figuras

Figura 1. Variación Anual del IPC según grupos de gasto. 51

Figura 2. Participación de las diferentes categorías del comercio electrónico con su ticket promedio. 62

Figura 3. Porcentaje de crecimiento y participación en ventas de diferentes categorías. Datos del año 2016 de las diferentes categorías del comercio electrónico con la tasa de crecimiento anual compuesta del año 2011 al año 2016.. 63

Figura 4. Subcategorías de entretenimiento, turismo y esparcimiento. Porcentaje de participación en ventas durante el año 2016 de cada subcategoría y su ticket promedio. 64

Figura 5. Subcategorías de Tecnología. Porcentaje de participación en ventas durante el año 2016 de cada subcategoría y su ticket promedio. 64

Figura 6. Subcategorías de Moda. Porcentaje de participación en ventas durante el año 2016 de cada subcategoría y su ticket promedio. 65

Figura 7. Subcategorías de Mejoramiento del hogar. Porcentaje de participación en ventas durante el año 2016 de cada subcategoría y su ticket promedio. 66

Figura 8. Evolución de los compradores online..... 74

Figura 9. Género, edad y nivel socio-económico de los compradores online. 75

Figura 10. Las 5 mejores plataformas para crear una tienda online. Características de las plataformas más importantes a nivel mundial en la creación de tiendas online.. 83

Figura 11. Necesidades VS Características 105

Figura 12. Canales de distribución de productos a usuarios. 108

Figura 13. Distribución de la oficina. 116

Figura 14. Organigrama de la empresa. 120

Figura 15. Consulta de homonimia. 126

Figura 16. Consulta de uso del suelo. 129

Figura 17. Imagotipo Sweezy. 134

Figura 18. Flujo de caja libre. 148

Figura 19. Valor Presente neto de la empresa. 152

Figura 20. Tasa Interna de Retorno de la empresa. 153

Figura 21. Valor Presente neto de inversión.. 153

Figura 22. Sensibilidad de las variables de entrada. 154

Lista de apéndices

Ver apéndices adjuntos en el CD y pueden ser consultados en la base de datos de biblioteca UIS

Apéndice A. Reporte de Industria e-commerce 2017

Apéndice B. Ponderación y matriz POAM

Apéndice C. Ponderación y matriz PCI

Apéndice D. Matriz FODA

Apéndice E. Lienzo Lean Canvas

Apéndice F. Consulta Compite 360

Apéndice G. Benchmarking de Marketplace relevantes en Colombia

Apéndice H. Cuestionario para el focus group

Apéndice I. Consentimiento informado

Apéndice J. Resultados de la investigación con el Focus Group

Apéndice K. Consulta en Compite 360 de empresas dedicadas comercializar moda o tecnología en establecimientos comerciales

Apéndice L. Cuestionario online para usuarios finales

Apéndice M. Análisis y resultados y del cuestionario online a usuarios finales

Apéndice O. Descripción de cargos y perfiles

Apéndice P. Cuadro comparativo de figuras jurídicas en Colombia

Apéndice Q. Documento de constitución legal de la empresa.

Apéndice R. Mapa estratégico

Apéndice S. Plan de acción

Apéndice T. Estudio financiero

Apéndice U. Estudio financiero con @Risk

Apéndice V. Prototipo

Resumen

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA WEB E-COMMERCE BAJO EL CONCEPTO DE UN "CENTRO COMERCIAL VIRTUAL" PARA PRODUCTOS CON INVENTARIO FÍSICO EN TIENDAS *

AUTOR: ELKIN RENÉ GARCÍA QUIROZ**

PALABRAS CLAVES: COMERCIO ELECTRÓNICO, PLAN DE NEGOCIOS, CENTRO COMERCIAL VIRTUAL, SWEEZY, INVENTARIO, TIENDAS, PLATAFORMA WEB, E-COMMERCE.

DESCRIPCIÓN:

El comercio electrónico ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, sin embargo, es un sector que cuenta con factores que frenan su crecimiento, algunos de ellos de origen social, pues aún hay personas que temen ser víctimas de fraude y por ende no confían en el comercio electrónico a pesar de los protocolos de seguridad existentes actualmente. Además, en Colombia la penetración no supera el 3% por lo que existe una oportunidad inminente en el sector.

Por lo anterior, se propone crear una plataforma web e-commerce que conecte los establecimientos comerciales con sus clientes brindando información sobre la ubicación, horarios, promociones y productos que el establecimiento ofrezca en su tienda física, con el fin de acceder a una compra en línea, reservar productos deseados o sencillamente saber qué existencias tiene la tienda y evitar trasladarse hasta los establecimientos en vano. Además, les permite a vendedores contar con un sistema POS para gestionar sus ventas y mantener el inventario sincronizado con la plataforma.

En el desarrollo del plan de negocio se realiza un análisis del sector con el fin de determinar amenazas y oportunidades, también se realiza un estudio de mercados para determinar la demanda objetivo de la plataforma y los precios de los servicios ofrecidos, un plan de mercadeo, un estudio técnico para determinar los requerimientos para la puesta en marcha, un estudio legal, organizacional, estratégico y financiero en el que luego de una simulación de escenarios se obtuvo que la TIR de la empresa es de 45,34% y el VPN tiene un valor de $188.115.197, por tal razón la empresa sería rentable y factible.

Adicionalmente, se elaboró un prototipo con las funcionalidades principales de la plataforma.

---

* Trabajo de Grado

** Facultad de ingeniería físico mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: Carlos Enrique Vecino Arenas, Doctor en administración

Abstract

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF AN E-COMMERCE WEB PLATFORM UNDER THE CONCEPT OF A "VIRTUAL SHOPPING CENTER" FOR PRODUCTS WITH PHYSICAL INVENTORY IN STORES*

AUTHOR: ELKIN RENÉ GARCÍA QUIROZ**

PALABRAS CLAVES: E-COMMERCE, BUSINESS PLAN, VIRTUAL SHOPPING CENTER, SWEEZY, WEBPLATFORM, STORES, INVENTORY.

DESCRIPCIÓN:

The e-commerce has had an important growth in last years, nevertheless, this sector counts with factors that limit itself, some of them are from social origin, because there are still people who are afraid of being victims of fraud, therefore, they do not trust in e-commerce despite the security protocols currently in place. In addition, e-commerce's penetration in Colombia does not exceed 3% so there is an imminent opportunity in the sector.

Therefore, it is proposed to create an e-commerce web platform that connects commercial establishments with their clients, providing information on locations, schedules, promotions and products that the establishment offers in its physical store, in order to be able to shop online, reserve desired products or simply know what the store's stock has and avoid going to the stores in vain. In addition, it offers to sellers to have a POS system to manage their sales and keep synchronized the stock with the platform.

In the development of the business plan has made an analysis of the sector in order to identify threats and opportunities, a market study to determine the target of the platform and the prices of the offered services, a marketing plan, a technical study to establish the requirements for the implementation; a legal, organizational, strategic and financial study in which after a simulation of scenarios it is obtained that the IRR for the company is 45,34% and the VPN has a value of $ $188.115.197, for that reason the company would be profitable and feasible.

In addition, a prototype was designed in order to show the main functionalities of the platform

---

* Bachelor Thesis

** Facultad de ingeniería físico mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales.
Director: Carlos Enrique Vecino Arenas, Doctor en administración

Introducción

Es habitual que la mayoría de las personas al momento de salir de sus casas a comprar algún artículo, por ejemplo, algo relacionado con moda o tecnología, no tienen definido a ciencia cierta a dónde ir, lo cual con lleva a que las personas mal gasten tiempo valioso caminando de un lugar a otro en busca de ese artículo que necesitan. Por otro lado, si bien, el comercio electrónico mantiene un crecimiento importante, su penetración en el sector no supera el 3% según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), es por esto que hoy en día existen empresas que sólo manejarían un canal físico de ventas, por ende, desaprovecharían los beneficios del comercio electrónico como: mayor difusión de sus productos o servicios, aumento en ventas, menores costos de venta y operación, entre otros. Por lo anterior, este proyecto de grado tiene como propósito proponer un plan de negocio para la creación de una plataforma web e-commerce bajo el concepto de un "centro comercial virtual" para productos con inventario físico en tiendas, esto con el fin de brindar una experiencia diferente a vendedores y compradores. La plataforma busca que las empresas aumenten sus ventas y conjuntamente las personas ahorren tiempo al realizar una compra efectiva producto de la información y los servicios que la plataforma ofrecería.

Personalmente, uno de los motivos para la realización de este proyecto de grado es aprovechar la inminente oportunidad encontrada en el sector, pero al mismo tiempo crear una herramienta que le facilite la vida a las personas y en el caso del comercio electrónico, que ayude a las empresas a alcanzar una mayor difusión de sus productos para que así puedan aumentar sus ventas sin necesidad de incurrir en los costos que implica abrir una nueva tienda física.

El proyecto tiene como meta entregar un plan de negocio donde se estudie la viabilidad técnica y financiera de la idea de negocio, así como los pasos para su implementación y el diseño de un

prototipo con las funcionabilidades principales. Esto con el fin de interactuar con el mercado para que sean estos quienes le den la estocada final a la plataforma y así lograr que esta se adapte a sus necesidades.

1. Generalidades del proyecto

1.1. Título

Plan de negocios para la creación de una plataforma web e-commerce bajo el concepto de un "centro comercial virtual" para productos con inventario físico en tiendas.

1.2. Descripción de la idea de negocios

Sweezy es un centro comercial virtual que cuenta con una plataforma web, donde los establecimientos comerciales tienen una tienda online personalizada en la cual pueden ofrecer sus productos.

Esta plataforma conecta a los establecimientos comerciales con los clientes, en donde éstos encontrarán información sobre la ubicación, horarios, promociones y productos que el establecimiento ofrezca en su tienda física, con el fin de acceder a una compra en línea, reservar productos deseados o sencillamente saber qué existencias tiene la tienda y evitar trasladarse hasta los establecimientos en vano.

1.2.1. Beneficios para vendedores. Los establecimientos comerciales tienden a querer aumentar sus ingresos, es por esto, que en ocasiones acuden a implementar diferentes estrategias

para lograr tal fin. Sin embargo, cada estrategia por lo general tiene un costo asociado que influye a la hora de decantarse por una u otra.

Sweezy, al ser un nuevo canal de distribución, brindaría la posibilidad a los establecimientos comerciales de aumentar sus ventas debido a la cobertura de un mayor mercado sin la necesidad de abrir nuevas tiendas físicas, además, éstos tendrían una mayor difusión de promociones por el apalancamiento existente con la publicidad de Sweezy ya que para promocionar la plataforma se deben promocionar los productos y promociones contenidas en ella.

Existen otros aspectos de importancia con los cuales los vendedores se beneficiarían al vender en una plataforma como Sweezy:

- **Control de Costos**: Dado que los vendedores pagarían una suscripción por los servicios de la plataforma y una comisión por ventas que varía según la categoría del producto, no se incurrirían en inversiones adicionales fuera de lo previsto, es por esto que no tendrían sorpresas al momento del pago.

- **Gestión de pagos**: Aunque el usuario final tendría la opción de comprar directamente en la tienda, para el caso puntual de una compra vía web a través de la plataforma, el vendedor se ahorraría costos bancarios dado que el usuario final primero le paga a Sweezy y luego Sweezy le paga al vendedor, además, el vendedor se libera de la responsabilidad del almacenamiento y gestión de datos bancarios y personales.

- **Gestión del SEO[5] y SEM[6]**: Al momento de vender online es importante contar con un buen posicionamiento en motores de búsqueda, por ejemplo, Yahoo! y Google; esto con el fin de ser encontrados de una forma rápida y sencilla por parte de los usuarios finales. Por esta razón es importante contar con una excelente gestión de SEO y SEM para lograr un tráfico mayor de personas en la plataforma y promover los productos contenidos en ella. Además, con una buena gestión de SEM y cookies[7], se obtiene una publicidad segmentada para que los usuarios finales observen productos según sus gustos y búsquedas recientes una vez ingresen a la plataforma.

- **Servicio logístico**: Sweezy, a través de un intermediario se encargaría del tema logístico relacionado al envío de pedidos en caso tal el usuario final haya solicitado dicha opción.

- **Personalización**: La plataforma estaría diseñada para que cada vendedor cuente con un perfil con diferentes opciones de personalización para ofertar sus productos, dicho perfil es visto desde la perspectiva del comprador como una tienda personalizada dentro de Sweezy. Con esto se garantiza que cada perfil/tienda sea diferente y le dé la posibilidad al vendedor de establecer su marca.

Para el caso de vendedores que cuenten con más de una tienda física, existiría la opción de

[5] El SEO (Search Engine Optimization) es una estrategia de marketing que sirve para optimizar las páginas web para los buscadores para que sean encontradas fácilmente.

[6] El SEM (Search Engine Marketing) hace mención a la optimización que hace una página web con sus anuncios en los buscadores como Google o Bing para generar un tráfico segmentado.

[7] Una cookie, galleta o galleta informática es una pequeña información enviada por un sitio web y almacenada en el navegador del usuario, de manera que el sitio web puede consultar la actividad previa del usuario.

gestión multi perfil que le permitiría al vendedor gestionar múltiples tiendas ya que en ocasiones se manejan precios y condiciones diferentes entre una tienda y otra ya sea por políticas, ubicación geográfica etc.

Vale la pena aclarar que lo anteriormente expuesto hace parte de un análisis preliminar y está sujeto a modificaciones según los resultados que se obtengan en los diferentes estudios a realizar en el desarrollo de este proyecto.

1.2.1.1. Experiencia brindada a vendedores. Sweezy busca brindar una experiencia que le permita a los vendedores ver su perfil como si fuera una tienda dentro de un centro comercial real a través de: herramientas que permitan visualizar la cantidad de visitas a la a tienda y a cada producto, comentarios y calificaciones de los usuarios respecto a la tienda, análisis estadísticos del comportamiento de compras, perfil de los compradores, herramientas de personalización, un sistema de punto de venta, etc.

1.2.2. Beneficios para usuarios. La plataforma propuesta busca optimizar el tiempo de compra de las personas al brindarle información relevante que contribuya a esto. El usuario tiene la posibilidad de consultar: horarios de atención, ubicación, teléfonos, disponibilidad de productos, promociones vigentes, entre otras cosas.

Además, cuenta con la posibilidad de reservar un producto para luego comprarlo (sólo si la tienda tiene habilitada dicha opción) a través de plataformas de pago seguras e intermediarios para aquellas personas que cuenten con el dinero en efectivo, de esta forma el usuario tendría la opción de pagar sus productos antes de ir a la tienda o directamente en la tienda si así lo desea. También se contaría con el servicio de envío (a través de un intermediario) para los usuarios que deseen

recibir los productos comprados en su domicilio.

1.2.2.1. Experiencia brindada a usuarios. Sweezy busca impactar al usuario desde el primer momento, al ofrecer la posibilidad de visualizar productos por tiendas que se encuentran en su ciudad brindando información que les permita desplazarse hasta una tienda determinada y ver el producto presencialmente, esto permite aumentar la confianza en los usuarios dado que uno de los factores que produce desconfianza es el no poder ver físicamente ni probar un producto antes de comprarlo por internet (BlackSip, 2017).

La plataforma también les brindaría a los usuarios la opción de crear un perfil en el que puedan establecer sus gustos y así según éstos y búsquedas recientes, Sweezy muestre productos de interés, además, podrían compartir los productos adquiridos y seguir las compras de otros usuarios (en caso tal éstos tengan dicha opción habilitada).

1.3. Justificación de la idea de negocios

El comercio electrónico, comúnmente llamado e-commerce, es un método de compraventa de productos y servicios que se vale del internet como medio para llevar a cabo las operaciones; esta modalidad está en auge toda vez que ha alcanzado el 22% de la población mundial y continua con un crecimiento vertiginoso, según el informe “Digital In 2017: Global Overview” de la agencia We Are Social en colaboración con Hootsuite, en la gran mayoría de países del mundo, el e-commerce tiene una tasa de crecimiento superior o igual al 20%, además, se estima que durante el 2017 se tendrán ventas por 2 billones de dólares. En Colombia ya ha superado la barrera de los 16.000 millones de dólares y representa el 4,08% del PIB nacional (revisa Dinero, 2016) teniendo

así un incremento en ventas del 64% entre el año 2014 y el 2015; según la cámara colombiana de comercio electrónico, para el año 2016 el porcentaje de compradores en línea creció un 24% respecto al 2013 y del total de colombianos con acceso a internet, el 76% ha comprado al menos un producto o servicio en los últimos 12 meses siendo los relacionados con la moda los de mayor demanda, representando el 35% de las compras en línea.

Cada vez, son más las plataformas e-commerce que entran al mercado dado que son una alternativa llamativa para adquirir productos y servicios debido a los diferentes beneficios que ofrecen, por ejemplo: La agilidad, facilidad del pago, un mayor alcance al público, evitar los desplazamientos y las filas, la reducción de gastos y la comunicación directa con el cliente (mprende.co, 2016). No obstante, la falta de comunicación y relación cliente-vendedor, la dificultad para probar un producto antes de comprarlo, los retrasos en los envíos, entre otros aspectos, le impiden ser el medio preferido por la mayoría de usuarios para realizar sus compras (Rodríguez, E., 2017).

Una de las barreras que enfrenta el e-commerce en la actualidad, es el temor que tienen las personas al fraude electrónico del cual puedan ser víctimas, incluso existe la percepción de que es peligroso poner la tarjeta crédito o débito en una página de internet; el 90% de los pagos en Colombia se realizan en efectivo y esto se debe al desconocimiento de los certificados de servidor seguro (Un Servidor Seguro se identifica con un candado y una barra de color verde que anteceden el espacio para poner las direcciones en un navegador de internet. Bastará hacer clic sobre el candado para ver la información del propietario del sitio) y de la normatividad en seguridad electrónica que hacen a los canales electrónicos más confiables (Revista Dinero, 2016). Otro aspecto relevante es la desconfianza que produce el no poder ver físicamente ni probar un producto antes de comprarlo por internet, debido a la carencia de una tienda física en donde se encuentre el

producto o a las grandes distancias que lo separan del cliente; es por esto que a pesar que el número de personas que usa internet para realizar sus compras aumenta año tras año, estas aún quieren mantener la experiencia de comprar en tiendas físicas aprovechando las bondades de la tecnología, según un estudio de Accenture en Estados Unidos, el 89% de las personas reclama a los vendedores un catálogo en tiempo real para saber la disponibilidad de los productos en la tienda física. El estudio también muestra que los consumidores apuestan por la multicanalidad, que la tienda online sea un reflejo de la física, quieren tener los mismos precios, beneficios y servicios tanto en la tienda virtual como en la física (Accenture, 2012).

Sin embargo, puede que existan tiendas que no venden por internet, algunos motivos podrían ser: el no contar con la infraestructura adecuada, dinero, asesoría para llevarlo a cabo o simplemente no haría parte de su estrategia de ventas; esto las limita en gran manera en cuanto a la promoción de sus productos, dado que los clientes tendrían que desplazarse hasta las tiendas para: en primera instancia conocer los productos, probarlos y finalmente comprarlos si estos son de su preferencia

Ahora bien, entrando más a fondo en las plataformas de comercio electrónico minoristas como MercadoLibre, Alibaba, Linio, Amazon, Dafiti, eBay entre otras existentes, vale la pena resaltar que la gran mayoría maneja el mismo concepto e incluso algunas de ellas son copias de otras; plataformas donde las personas naturales o jurídicas pueden ofrecer sus productos a nivel nacional e internacional con una logística de envío implícita, por lo cual poco a poco se ha ido perdiendo el carácter innovador que los clientes buscan (Pueyrredon, M., 2016).

Teniendo en cuenta el crecimiento substancial del e-commerce, se tiene la oportunidad de crear una plataforma web bajo el concepto de un “centro comercial virtual” que le brinde una experiencia totalmente diferente a oferentes y demandantes, en la cual las tiendas locales puedan tener una

“tienda virtual” personalizada con artículos soportados en las tiendas físicas dado que las personas suelen salir a comprar ropa, artículos de tecnología entre otros, sin la certeza de saber en qué tienda están disponibles, donde están ubicadas, y cuánto cuestan. Esto ayudaría en gran medida a fomentar la formalidad de los negocios y generar más confianza en las personas al tener la posibilidad de consultar los productos vía online y posteriormente dirigirse a la tienda para probarlo, comprarlo allí mismo o vía online cuando lo deseen, realizando así una compra efectiva. Con esto se espera que los consumidores empiecen a utilizar el pago online y todas las demás opciones que la plataforma ofrecería, a su vez, que más tiendas incursionen en las ventas online abarcando un mayor mercado y aumentando la competitividad del sector.

Luego de una búsqueda exhaustiva se puede inferir que no existen plataformas de comercio electrónico de este tipo, y las similares están enfocadas en la simulación 3D de un centro comercial. Si una plataforma como la propuesta es implementada, aprovechando lo anteriormente mencionado, transmitiendo una mayor confianza a los compradores y potencializando la promoción de las tiendas en su ámbito local y nacional, se podría tener una repercusión bastante importante.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una plataforma web e-commerce bajo el concepto de un “centro comercial virtual” para productos con inventario físico en tiendas.

2.2. Objetivos específicos

Realizar un análisis del macroentorno y el microentorno con el fin de identificar las tendencias actuales en el uso de las plataformas e-commerce, asimismo, factores internos y externos que tendrían una incidencia relevante en la implementación del plan de negocio.

Realizar un estudio de mercados que conste de dos etapas: la primera, una investigación exploratoria con fuentes secundarias que permita identificar los principales competidores directos, indirectos y segmentar el mercado; la segunda, una investigación a través de fuentes primarias con un Focus Group y usuarios finales que permita validar la propuesta de valor de la plataforma, estimar la demanda objetivo y estimar el valor de los servicios ofrecidos por la plataforma.

Elaborar un plan de mercadeo que defina las estrategias comerciales que deben ejecutarse para tener un mayor impacto en el mercado, resaltando y evaluando las ventajas competitivas de la plataforma.

Realizar un estudio técnico operativo con el fin de identificar los recursos necesarios para

alcanzar y garantizar la viabilidad técnica de la plataforma.

Realizar un estudio organizacional para identificar el recurso humano necesario para la puesta en marcha de la plataforma y diseñar: el organigrama del equipo de trabajo, manual de funciones, salario y aspectos relacionados.

Realizar un análisis de los aspectos legales a tener en cuenta para la puesta en marcha de la plataforma.

Diseñar un plan estratégico y operativo que permita garantizar la calidad del servicio, el crecimiento y la rentabilidad de la plataforma.

Realizar un estudio financiero que permita determinar la rentabilidad del plan de negocio, teniendo en cuenta los diferentes escenarios que se puedan presentar.

Diseñar un prototipo de la plataforma web con los elementos más relevantes, donde se pueda apreciar la funcionalidad de la misma.

3. Marco teórico

3.1.¿Qué es el comercio electrónico?

De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio, el comercio electrónico es “la distribución, mercadeo, venta o entrega de bienes y/o servicios hecha con medios electrónicos”

(Targeteuro, 2011, p. 3).

Sin Embargo, la Comisión Europea define el comercio electrónico como:

Cualquier actividad que involucre a empresas que interactúan y hacen negocios por medios electrónicos, bien con clientes, bien entre ellas, o bien con la administración. Se incluye el pedido y pago electrónico y online de bienes que se envían por correo u otro servicio de mensajería, así como el envío online de servicios como publicaciones, software e información. Así mismo, se incluyen actividades como diseño e ingeniería cooperativa, marketing, comercio compartido (Trade Sharing), subastas y servicios post– venta (Targeteuro, 2011, p. 3).

De las definiciones anteriores se puede inferir que el comercio electrónico se refiere a un medio electrónico para realizar transacciones comerciales, es por esto, que, si bien la mayoría de las veces se utiliza el término para referirse a las ventas por internet, estos términos también abarcan los mecanismos de compra por internet.

3.2. Marketplace

Un Marketplace es un sitio web que permite que vendedores y compradores se relacionen para llevar a cabo una transacción comercial. Es una especie de mercado dentro en un entorno virtual. Varios comerciantes pueden ofrecer sus productos dentro de la misma plataforma, con el fin de atraer a un mayor público, por esto se dice también, que un Marketplace es un Centro comercial virtual.

3.3. Plan de negocios

Para Siegel, Ford y Bornstein (1993). Un plan de negocios tiene tres definiciones.

- La más importante es, “es un plan que se puede utilizar para darnos idea de cómo debe ser dirigido el negocio. Brinda la oportunidad de afinar estrategias y cometer errores en papel, en vez de hacerlas en el mundo real, examinando a la empresa desde todas las perspectivas, tales como mercadotecnia, finanzas y operaciones”.

- La segunda definición es, “un plan de negocios es una herramienta retrospectiva, contra la cual el administrador puede determinar el funcionamiento real de una empresa en un cierto plazo. Por ejemplo, la parte financiera de un plan se puede utilizar como base para un presupuesto de funcionamiento, y se puede supervisar cuidadosamente para considerar que tanto el negocio se está apegando a ese presupuesto”.

- La tercera definición, “Un plan de negocios sirve para mostrar a la gente o que realmente le interesa del negocio, es decir, la forma en que se va a obtener utilidades. La mayoría de los inversionistas no pondrán su dinero en un negocio sin antes ver un plan”.

Por otra parte, según Jack Fleitman, un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Está compuesto por una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza

la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto. Debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de os socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa (Fleitman J., 2000).

3.4. El macroentorno de una empresa

El macroentorno de una empresa hace referencia a aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial. Dichas variables generalmente no solo afectan a la empresa, sino al conjunto de la sociedad y de sus actividades, además, engloban materias relativas a la población, cuestiones legales o tecnológicas.

Es primordial realizar un buen análisis del macroentorno de una empresa, porque si se conoce la situación en la cual se desenvuelve la actividad empresarial, se puede proteger la empresa de aquellas cuestiones que puedan resultar dañinas, y aprovechar aquellas situaciones que permitan incrementar las ventas.

Una de las herramientas más utilizadas para analizar este aspecto es el análisis PESTEL dado que permite realizar una investigación pormenorizada de los asuntos que más influirán en el desarrollo del proyecto que se quiere impulsar.

3.4.1. Análisis PESTEL. Esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la empresa un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También le facilita los criterios objetivos

para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados. Esto se logra a través de la descripción de una serie de factores que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro (Martín J., 2017).

A continuación, los factores PESTEL que sirven para conocer las grandes tendencias y rediseñar la estrategia empresarial:

- **Políticos:** Aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. En este factor se incluyen: las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros. También la manera de la que se organizan las distintas administraciones locales, regionales y nacionales. Los proyectos de los partidos mayoritarios sobre la empresa también se incluyen en este apartado.

- **Económicos**: Para analizar este factor, se debe analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.

- **Sociales**: Para el aspecto social se bebe tener en cuenta las tendencias sociales que puedan afectar el plan de negocio.

- **Tecnológicos**. Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción

del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D[8], así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

- **Ecológicos**. Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.

- **Legales**. Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc.

Dentro de cada variable, es necesario identificar los aspectos que tendrán más peso en el entorno futuro y otros que serán menos decisivos e irrelevantes para el funcionamiento de la compañía, unidad de negocio o proyecto. Es recomendable comenzar el análisis por los factores más generales y terminar por los que son más específicos o característicos de la empresa. El estudio también puede abarcar los ámbitos locales, regionales o estatales, si se considera necesario (Martín J., 2017).

3.5. El Microentorno de una empresa

El microentorno de una empresa, hace referencia a todos los aspectos o elementos relacionados en

[8] Investigación y desarrollo

forma permanente con la misma y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Algunos de esos elementos son: clientes, proveedores, competidores y reguladores.

3.5.1. Las 5 fuerzas de Porter. Es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero Michael Porter en el año 1979. Este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza.

Las 5 fuerzas de Porter son las siguientes:

- Fuerza 1: El poder de negociación de los compradores o clientes.
- Fuerza 2: El poder de negociación de los proveedores.
- Fuerza 3: La amenaza de nuevos competidores.
- Fuerza 4: La amenaza de productos sustitutos o alternativos.
- Fuerza 5: La rivalidad entre competidores ya existentes.

Las dos primeras son consideradas fuerzas de competencia vertical, y las otras tres fuerzas de competencia horizontal.

3.6. Análisis FODA

La matriz de análisis FODA, es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. Su principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico que favorezca la toma de decisiones estratégicas y así mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, La matriz de análisis FODA permite identificar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado, así como también las fortalezas y debilidades que muestre la empresa (Espinosa R., 2013).

3.7. Investigación de mercado

Naresh Malhotra define una investigación de mercados como "la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing".

Dicha definición plantea que las organizaciones utilizan la investigación de mercados por dos razones: Identificar y resolver problemas de marketing.

- **La investigación exploratoria** es un tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador. Este tipo de investigación se utiliza en casos donde es necesario definir el problema con precisión, identificar los cursos de acción pertinentes y obtener información adicional antes de que pueda desarrollarse un enfoque. Los resultados

obtenidos con la investigación exploratoria deben verificarse o cuantificarse por la investigación concluyente (Malhotra N., 2008).

- **La investigación concluyente** es más formal y estructurada que la exploratoria; se basa en muestras representativas grandes y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo está diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción en una situación específica (Malhotra N., 2008).

3.8. Focus group

Abraham Korman define un grupo focal (Focus Group) como "una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de una investigación elaborada".

Por otra parte, Richard Kragan define el focus group como un método cualitativo de investigación, que utiliza la discusión grupal cómo técnica para la recopilación de información, por lo que puede definirse como una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones de un grupo de personas, sobre una particular área de interés.

3.9. Modelo de negocios

Richard Luecke afirmaba que un modelo de negocio describe como una empresa se propone ganar dinero (Luecke, R., 2005, pág. 51).

Ese mismo año, Alexander Osterwalder publicó junto a Yves Pigneur y Christopher L. Tucci el artículo "Clarifying business models: origins, present, and future of the concept" en el que

definen un modelo de negocio como “una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción de valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor, a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos”. (Ricart, 2009, pág. 15).

3.9.1. Modelo de negocios CANVAS. El Modelo de Negocio CANVAS, se origina gracias a la tesis doctoral “The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach” presentada por Alexander Osterwalder en 2004 y dirigida por Yves Pigneur.

El modelo CANVAS, es un lienzo vacío que deja al “pintor” la libertad de moldear su idea de negocio de una forma minimalista siguiendo una técnica que permite mirar a todos los nuevos building block de negocio en una sola página.

La metodología Canvas consiste en completar los 9 módulos planteados por Osterwalder: Segmento de clientes, Propuesta de valor, canales de distribución, Relación con el cliente, fuentes de ingresos, Recursos claves, Actividades claves y Estructura de costos; con el fin de plasmar en un papel la forma de operar de una empresa.

3.9.2. Lean Canvas de Ash Maurya. Es una adaptación del modelo Canvas de Osterwalder creada por Ash Maurya y se enfoca en las startups. Existe un planteamiento distinto al del CANVAS tradicional dado que no se habla de empresa sino de producto o servicio ofrecido.

Al igual que en el CANVAS tradicional, el lean Canvas cuenta con nueve módulos: Problema,

Segmento de clientes, propuesta única de valor, Solución, Canales, flujo de Ingresos, estructura de Costos, Métricas clave y Ventaja injusta. Algunos módulos son iguales al modelo tradicional, sin embargo, otros han cambiado adaptándose más a los startups.

3.10. Plan de mercadeo

Para la American Marketing Asociation (A.M.A.), el plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados. Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico.

En síntesis, el plan de marketing es un instrumento de comunicación que describe lo siguiente:

- La situación de mercadotecnia actual.
- Los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo.
- El cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia.
- Los recursos de la compañía que se van a emplear.
- Las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

3.11. Estudio técnico

Un estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. Este análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita (Rosales, 2005).

Todo estudio técnico tiene como objetivo principal, demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor se adapte a los criterios de optimización.

3.12. El estudio legal

El estudio legal es en el que se identifican todas las normas y regulaciones vigentes que tengan incidencia en la constitución y funcionamiento de la empresa. Los aspectos más relevantes en la formalización de la empresa son: Constitución legal, Régimen tributario, licencias, autorizaciones, paténtenles y marcas.

3.13. El estudio organizacional

El estudio organizacional busca determinar la capacidad operativa de la empresa con el fin de definir la estructura de la misma para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento, definir responsabilidades, funciones, salarios y jerarquías dentro de la empresa que garantice el buen funcionamiento de la misma y la calidad en el producto o servicio ofrecido.

3.14. El plan estratégico

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se conseguirá. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que van a orientar la marcha de la empresa hacia una gestión excelente. El plan estratégico tiene por objetivo trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión empresarial y convertir los proyectos en acciones.

3.15. El plan operativo

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización o entidad establecen una serie de objetivos que se desean cumplir. Se trata de una estrategia general en la que se indica qué se quiere conseguir y cuáles son los pasos para lograrlo. Normalmente un plan operativo se realiza con carácter anual y por este motivo se utilizan las siglas POA, es decir, Plan Operativo Anual.

El objetivo de cualquier plan operativo consiste en que una organización se ubique, se visualice y se proyecte. Como es lógico, este tipo de estrategias están diseñadas para alcanzar unas metas determinadas. Se podría decir, en síntesis, que para ejecutar algo de manera exitosa es necesario que previamente haya una planificación (Navarro J., 2016).

3.16. El estudio financiero

El estudio financiero es la traducción monetaria de un plan de negocio, en él se recopilan todos las inversiones y costos asociados a la puesta en marcha de la idea de negocio, así como también los

egresos e ingresos proyectados con el fin de analizar los estados financieros, tasas de rentabilidad, costos de oportunidad, indicadores financieros, determinar el punto de equilibrio, simular y analizar diferentes escenarios, con el fin de determinar la viabilidad financiera del proyecto.

4. Análisis del entorno

Es importante realizar un análisis del entorno de una empresa dado que permite identificar tendencias y factores en el pasado, el presente o en el futuro que tienen una incidencia directa o indirecta en la puesta en marcha y en el transcurso de la ejecución de la idea de negocio. Por esto es necesario realizar un análisis del macroentorno y el microentorno para determinar factores internos y externos que afecten positiva o negativamente la idea de negocio.

4.1. Análisis del macroentorno

Una herramienta útil para el análisis del macroentorno de una empresa es el análisis PEST, con esta herramienta se analizan los factores políticos – legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos que pueden tener una incidencia sobre la idea de negocios.

4.1.1. Factores políticos y legales.

4.1.1.1. Política de desarrollo empresarial. La política de emprendimiento en Colombia se

enfoca en promover la competitividad, y está soportada bajo tres pilares fundamentales: facilitar la iniciación de la actividad empresarial, promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas que hayan sido creadas recientemente y promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia.

Adicional a esto, la política de emprendimiento posee dos ejes transversales, el primero busca el fomento de la industria de soporte no financiero para brindar acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa hasta su puesta en marcha, y el segundo, promover emprendimientos que incorporen ciencia, tecnología e innovación. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT], 2017).

4.1.1.2. Reforma Tributaria. La última reforma tributaria estructural que se llevó a cabo en Colombia fue producto de la aprobación de la ley 1819 de 2016, dicha reforma busca: implementar mejores controles para evitar la evasión de impuestos, simplificar los trámites tributarios, introducir mecanismos para promover la formalización y obtener nuevos recursos para la educación y la salud en Colombia (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2017).

Entre las reformas más relevantes se destacan los controles en el uso del efectivo, ya que las transacciones individuales no podrán ser superiores a 3 millones de pesos y tendrán límites relacionados con los gastos totales de los contribuyentes que disminuirán hasta quedar restringidos en el año 2021. Además, la reforma establece una modificación al impuesto de renta tanto de personas naturales como sociedades. (DIAN, 2017).

El gobierno nacional para asegurarse de que las personas naturales que ganen más, paguen más, crea un gravamen a los dividendos con tarifas del 5% sobre las utilidades para quienes reciban más

de $18 millones de pesos y otra tarifa del 10% para quienes reciban más de $30 millones de pesos. También se limitaron las exenciones y deducciones al 40% del ingreso total que no puede ser mayor a $160 millones, además se eliminó el IMAN[9] y el IMAS[10] para que los contribuyentes realicen una sola declaración y de esta forma simplificar el tributo (DIAN, 2017).

En cuanto a las sociedades, la reforma busca tener empresas más estables y competitivas; para esto, se redujeron las tarifas del impuesto de renta y se simplificaron las obligaciones tributarias, por ejemplo, a partir del 2019 solo existirá el impuesto de renta ya que se eliminará el CREE[11], sobre tasa al CREE y el impuesto a la riqueza. Por consiguiente, las sociedades tendrán una tarifa única del 33% con una sobre tasa del 4% (durante el año 2018) para empresas que tengan utilidades superiores a $800 millones de pesos (DIAN, 2017). Sin embargo, durante el año 2018 con el artículo 80 de la Ley 1943 se estableció que para el año gravable 2019 la tarifa general del impuesto sobre la renta sería de 33% y según lo dispuesto en ley de financiamiento aprobada en el año 2018, la tarifa general del impuesto sobre la renta tendrá una reducción gradual para los años 2020, 2021 y 2022 en los cuales aplicarán las tarifas del 32 %, 31 % y 30 % respectivamente (actualícese.com, 2018).

Las zonas francas tributarán a una tarifa especial del 20%, están exentas de los parafiscales y conservan los beneficios tributarios referentes al IVA, impuesto que tendrá una tarifa General de 19% (salvo en algunos casos puntuales) del cual el Gobierno Nacional tomará 0,5 puntos para la educación y otros 0,5 puntos para la salud (DIAN, 2017).

[9] Impuesto Mínimo Alternativo Nacional

[10] Impuesto Mínimo Alternativo Simple

[11] Impuesto sobre la Renta para la Equidad

Por otra parte, la reforma trae consigo beneficios tributarios para nuevas empresas como: la exención del pago de la matrícula mercantil y de la renovación del primer año siguiente al inicio de la actividad económica, el descuento sobre la renta el 25% del valor invertido en proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia, entre otros. Aun así, estos beneficios no son muy relevantes para empresas de base tecnológica.

4.1.2. Factores económicos

4.1.2.1. Crecimiento del Sector. La modalidad del comercio electrónico sigue creciendo al punto de alcanzar el 22% de la población mundial, según el informe "Digital In 2017: Global Overview" de la agencia We Are Social en colaboración con Hootsuite, en la gran mayoría de países del mundo, el e-commerce tiene una tasa de crecimiento superior o igual al 20%, además, se estima que durante el 2017 se tendrán ventas por 2 billones de dólares. En Colombia ya ha superado la barrera de los 16.000 millones de dólares y representa el 4,08% del PIB nacional (Dinero, 2016) teniendo así un incremento en ventas del 64% entre el año 2014 y el 2015.

4.1.2.2. Producto interno bruto. El Instituto de Finanzas Internacionales estima que el PIB de Colombia tendría un aumento de 3.5% para el año 2019 gracias a una creciente demanda interna y exportaciones crecientes (La República, 2018).

Sin embargo, durante el tercer trimestre del año 2018 la economía colombiana creció un 2,7%, porcentaje superior al obtenido en el mismo periodo del año 2017 pero inferior al obtenido en el segundo trimestre de 2018 (Revista Dinero, 2018). Según analistas, esto se debe a una estabilización del crecimiento económico luego de la aceleración económica vivida en el primer

semestre del año.

Las actividades que más contribuyeron al crecimiento del PIB fueron: Administración pública y defensa con un crecimiento de 4,5%, comercio al por mayor y al por menor con un crecimiento de 2,6%, impulsado a su vez por los servicios de comida y alojamiento que lograron crecer 3,3%, industrias manufactureras con un crecimiento de 2,9% y el comercio al por menor y al por mayor con un incremento de 3% (Revista Dinero, 2018). Adicionalmente, el sector de la construcción y el sector de minas y canteras luego de frenar el crecimiento económico del país, tuvieron un comportamiento positivo con un crecimiento de 1,8% y 1% respectivamente (DANE, 2018).

4.1.2.3. El índice de precios al Consumidor en Colombia (IPC). El IPC en Colombia durante el año 2017, fue de 4,09%, un 0,9% por encima de lo estimado por el Banco de la República que pronosticaba un aumento entre el 2% y el 4%. El Ministerio de Hacienda estima para el año 2018 un aumento del 3,3%, mientras los analistas pronostican un 3,46%. Ahora bien, dado que el salario mínimo aumentó un 5,9% (1,81% por encima de la inflación) para el 2018, en teoría las familias tendrían un poder adquisitivo mayor según el presidente Juan Manuel Santos (Arias, 2018).

Cuadro 1. IPC. Variación anual, según grupos de gasto.
Diciembre (2016-2017)

Grupos de gasto	Peso %	2016		2017	
		Variación %	Contribución Puntos Porcentuales	Variación %	Contribución Puntos Porcentuales
Diversión	3,10	4,05	0,11	7,69	0,21
Educación	5,73	6,34	0,40	7,41	0,47
Comunicaciones	3,72	4,72	0,16	6,43	0,22
Salud	2,43	8,14	0,21	6,34	0,17
Otros gastos	6,35	7,25	0,45	5,78	0,36
Transporte	15,19	4,47	0,64	4,52	0,64
Vivienda	30,10	4,83	1,50	4,49	1,38
Total	**100,00**	**5,75**	**5,75**	**4,09**	**4,09**
Vestuario	5,16	3,98	0,17	1,98	0,08
Alimentos	28,21	7,22	2,12	1,92	0,57

Figura 1. Variación Anual del IPC según grupos de gasto. Adaptado de DANE (2018)

4.1.3. Factores socio-culturales. Una de las barreras que enfrenta el e-commerce en la actualidad, es el temor que tienen las personas al fraude electrónico del cual puedan ser víctimas, incluso existe la percepción de que es peligroso poner la tarjeta crédito o débito en una página de internet; el 90% de los pagos en Colombia se realizan en efectivo y esto se debe al desconocimiento o no acceso de las personas a los mecanismos necesarios para realizar la transacción vía web, el desconocimiento de los certificados de servidor seguro (Un Servidor Seguro se identifica con un candado y una barra de color verde que anteceden el espacio para poner las direcciones en un navegador de internet. Bastará hacer clic sobre el candado para ver la información del propietario del sitio) y de la normatividad en seguridad electrónica que hacen a los canales electrónicos más confiables (Dinero, 2016), es por esto que la gestión de pagos inmersa en la cadena de valor del comercio electrónico, necesitó dinamizarse diversificando los medios de pago referentes a pagos en efectivo a través de corresponsales bancarios y puntos de recaudo autorizados (CRC de Comunicaciones [CRC], 2017).

Otro aspecto relevante es la desconfianza que produce el no poder ver físicamente ni probar un producto antes de comprarlo por internet, debido a la carencia de una tienda física en donde se encuentre el producto o a las grandes distancias que lo separan del cliente; es por esto que a pesar de que el número de personas que usa internet para realizar sus compras aumenta año tras año (BlackSip, 2017), éstas aún quieren mantener la experiencia de comprar en tiendas físicas aprovechando las bondades de la tecnología. Esta situación se evidencia en Colombia ya que según el informe de la Comisión de Regulación de Comunicaciones sobre el comercio electrónico en Colombia en Abril de 2017, la mayoría de transacciones comerciales se realizan por mecanismos tradiciones, destacando que según las personas entrevistadas en el estudio, las marcas que cuentan con canales digitales de venta, son escogidas como la mejor opción por parte de los

clientes ya que transmiten mayor confianza en comparación a una tienda que vende diferentes marcas por internet. (CRC, 2017).

La Comisión de Regulación de Comunicaciones a través de entrevistas realizadas a empresarios del comercio electrónico, identifica que " a causa de los estereotipos regionales y el acentuado centralismo en la toma de decisiones y formulación de regulaciones, no es posible visualizar de manera integral la variedad de empresas que participan en el sector del comercio electrónico y que están ubicadas en diversas partes del país, ya que, al estar todas las empresas aparentemente situadas en Bogotá, no hay un conocimiento sobre los servicios que pueden ofrecerse a nivel regional". Es por esto que existen barreras culturales que afectan el crecimiento paralelo de las empresas de comercio electrónico en Colombia, por ejemplo, las personas fuera de Bogotá normalmente están más abierta a trabajar con empresas de otras regiones que las personas de Bogotá.

A través de entrevistas realizadas a empresarios del comercio electrónico, la CRC identifica que para los usuarios de los canales e-commerce, uno de los aspectos más importantes es el servicio al cliente, dado que no solo permite vender productos sino también la imagen empresarial, aspecto que es olvidado en ocasiones por las empresas en sus inicios (CRC, 2017).

4.1.4. Factores tecnológicos. MiPyme[12] Vive Digital 2016-2018 es una iniciativa del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MINTIC) que busca fomentar el uso estratégico de las TICs en las empresas, todo esto, a través de campañas, capacitaciones y subsidios. Para esto, el MINTIC ha diseñado una estrategia con 5 líneas de acción.

[12] Micro, pequeñas y medianas empresas

- **Programa "Empresario Digital":** A través de una plataforma virtual, los empresarios podrán tomar cursos cortos y de profundización en temas específicos.

- **Acompañamiento:** A través de centros físicos de atención al empresario, se realizarán acompañamientos y mentorías a los procesos de digitalización de las MiPymes.

- **Soluciones TIC:** Convocatoria mediante la cual se apoyará la implementación de comercio electrónico por parte de MiPyme en las líneas B2B y B2C (MINTIC, 2018).

- **Incentivos al desarrollo de aplicaciones a la medida:** Programa de articulación con programas del Ministerio y proveedores TIC, mediante los cuales se incentive el desarrollo de aplicaciones para las MiPymes a la medida de su sector o tamaño (MINTIC, 2018).

- **Mentalidad y Cultura**: Esta línea de acción busca transformar las percepciones que se tienen sobre la tecnología, fomentando la cultura digital en empresas y el pago en línea por parte de usuarios.

Alguno de los logros del MINTIC al año 2018 son:

- 75% de MiPymes conectadas a internet

- 8% de MiPymes realizan ventas vía internet.

- 26% de MiPymes realizan compras vía Internet

- 36% de MiPymes tienen presencia Web

- 38% de MiPymes usan redes sociales

Un dato interesante de los mostrados anteriormente es que sólo el 8% de las MiPymes vende

por internet, y dado los esfuerzos proyectados por el gobierno para el 2018, en dicho año ese porcentaje puede aumentar substancialmente debido al conocimiento previo que las MiPymes ya han recibido. (MINTIC, 2018).

No obstante, la brecha digital (definida por la CRC como “la dificultad de acceso, uso o apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones que se pueda presentar dependiendo del nivel socio-económico y/o ubicación geográfica”) que hay, repercute a que exista un nivel de educación bajo en medios digitales, a pesar de los programas implementados por parte del MINTIC que si bien han tenido un alto impacto en la reducción de la brecha, no ha sido suficiente ya que debería existir una mayor penetración del internet en más partes del país para que aumenten las transacciones por internet (CRC, 2017).

Por lo anterior, la CRC en su estudio sobre el comercio electrónico concluye que la falta de educación de los empresarios en herramientas digitales de comercio electrónico y la poca penetración que existe del internet, aun cuando el gobierno ha hecho esfuerzos por reducir las brechas digitales y conectar más lugares del país, limitan el acceso al comercio electrónico para los potenciales usuarios. También afirma que “el comercio electrónico en Colombia no tiene una estrategia para generar contenido acerca de los productos y servicios que allí se ofrecen, la usabilidad al momento de navegar dentro de una plataforma, y los pasos necesarios para hacer una compra generan incertidumbre en el comprador”.

En consecuencia, Sweezy además de una interfaz que facilite su uso, debe brindar un soporte técnico en el uso de la plataforma y elementos necesarios para su correcto funcionamiento con el fin de garantizar que los usuarios conozcan, utilicen y se beneficien de las herramientas que ofrecería la plataforma además de contribuir a la reducción de la brecha digital existente.

4.2. Análisis del microentorno

Para el análisis del microentorno usualmente se utiliza la herramienta denominada las cinco fuerzas de Porter, herramienta creada por Michael Porter en 1987 que busca determinar los factores que tienen una incidencia directa en el negocio describiendo el entorno competitivo a partir de 5 fuerzas: El poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de servicios sustitutos y la rivalidad de los competidores existentes en el mercado.

4.2.1. El poder de negociación del cliente. Existen diversas soluciones a nivel nacional como internacional para el comercio electrónico, ya sea en cuestión de Marketplace[13] o en el diseño de páginas propias. Cada solución maneja sus propias tarifas y estrategias comerciales, por lo cual los clientes tienen un alto nivel de negociación al poder elegir la solución que mejor se ajuste a sus estrategias comerciales.

Sin embargo, en el caso de los Marketplace, si bien son servicios sustitutos entre las diferentes opciones existentes en el mercado, algunos clientes cuentan con varias soluciones dado que son nuevos canales de ventas que le permiten al cliente en términos generales lograr un mayor alcance de sus productos, por otro lado, está el usuario final quien también tiene un alto nivel de negociación al poder encontrar al mismo vendedor en más de un Marketplace.

No obstante, Sweezy tendría como estrategia aprovechar su modelo de negocio para aumentar

[13] Es un sitio web que permite, tanto a vendedores como a compradores relacionarse entre sí para efectuar una transacción comercial

la confianza del usuario final y presentarse ante el cliente como un nuevo canal de ventas, el reto principal radica en ganar la confianza del cliente y del usuario final, para esto es indispensable el posicionamiento y la fidelización porque no basta con tener una buena plataforma en el aspecto técnico, sino también, con garantizar un servicio integral que tenga en cuenta:

- La atracción de nuevos clientes con estrategias agresivas de marketing que brinden información oportuna con un alto nivel de recordación para promover el retorno a la plataforma.

- Un servicio post venta idóneo que permita fidelizar al cliente logrando un voz a voz efectivo.

Ahora bien, la experiencia es una factor a tener en cuenta, generalmente los clientes eligen soluciones que tengan más experiencia en el mercado porque les transmite confianza y para Sweezy sería un gran reto lograr posicionamiento con este factor en contra, es por esto que se pretender llegar primero a pequeñas empresas brindando facilidades y condiciones necesarias para que puedan empezar a vender por internet y así con base en los resultados positivos que éstas obtengan, llegar a empresas más grandes.

4.2.2. El poder de negociación de los proveedores. Para la puesta en marcha de una empresa de este tipo, son necesarios equipos de cómputo, un desarrollador de la plataforma, y mano de obra calificada para su mantenimiento y actualización.

Existe un gran número de proveedores de equipos de cómputo, la rivalidad entre ellos es muy alta, cada uno cuenta con una estrategia diferente, lo que le brindaría a la organización un alto nivel de negociación producto de la variedad de opciones y la rivalidad existente en los proveedores. Los más destacados del sector de tecnología y computación a nivel nacional e

internacional son: Apple, Lenovo, Toshiba, Dell, Asus, Hewlett-Packard, Acer, entre otros (Revista Dinero, 2018); con una oferta variada en equipos de computación.

Para el diseño de una plataforma Marketplace, luego de realizar una búsqueda web, se encontró que existe una oferta importante en este aspecto, no solo de empresas, sino de personas naturales con los conocimientos necesarios para desarrollar plataformas de este tipo, los precios de este servicio varían acorde a la experiencia y tamaño de la empresa, pero existe un alto nivel de negociación por parte de la organización dada la variedad de opciones y la rivalidad existente entre ellos.

En cuanto al personal capacitado para el mantenimiento y actualización de las plataformas, según un estudio elaborado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones, en Colombia, la mano de obra es escaza, hay ingenieros de sistemas más no ingenieros de software que es algo totalmente distinto, en dicho estudio se comenta que el país debería fomentar la educación superior enfocada a las TICs para que así las empresas puedan contar con personal capacitado e incursionar en dichas tecnologías. El poder de negociación de la organización es bajo en este aspecto, dada la escaza variedad de opciones y los altos costos existentes; Apps.co recomienda que, en vez de pagar por este servicio, hay que asociarse con alguien experto en el tema, esto con el fin de reducir costos y garantizar la continuidad y actualización de la plataforma (Apps.co, 2015).

4.2.3. La amenaza de entrada de nuevos competidores. La industria del software, posee barreras de entradas mínimas, es por esto que cada día aumenta el número de empresas en este sector tanto en Colombia como en el exterior (Apps.co, 2016).

El sector del software ha tenido un crecimiento importante gracias a la intervención del gobierno quien a través de diversos programas estimula la creación de empresas de este tipo. Sin

embargo, existen barreras a tener en cuenta que en ocasiones dificultan la aparición de nuevos competidores o la poca participación que tienen, dichas barreras hacen referencia al nivel de seguridad de la información que algunas empresas exigen al momento de adquirir servicios dedicados al comercio electrónico, al no cumplimiento con estándares internacionales o al no poder tener precios competitivos debido a las diversas soluciones existentes en el mercado tanto a nivel nacional como internacional (CRC, 2017)

Dado que para iniciar una empresa de este tipo es necesario un grupo de trabajo de 5 a 7 personas, instalaciones y equipos de cómputo, la inversión para la puesta en marcha es baja comparada con otras industrias. Sin embargo, en la mayoría de los casos, es necesario un buen capital semilla para la puesta en marcha de la idea, dicho capital supone otra barrera de entrada a tener en cuenta.

Las barreras de entrada para nuevos competidores suelen ser bajas, esto conlleva a que exista una alta probabilidad de tener nuevos competidores en el sector, sin embargo, el tema del posicionamiento, el prestigio y la confianza proyectada hacia los clientes y usuarios finales que ya tienen las soluciones existentes, suponen un esfuerzo adicional que deben realizar los nuevos competidores.

En consecuencia, Sweezy tendría como estrategia principal brindar un excelente servicio a través de una plataforma fácil de usar soportada por un personal competente que pueda aclarar cualquier inquietud del cliente o usuario con el fin de ser relevante en dicho aspecto, de hecho, el éxito de Startups conocidas a nivel mundial como Uber o Airbnb ha radicado en la calidad del servicio que prestan porque gracias a él han podido fidelizar a clientes y usuarios.

Sin embargo, la sobrevivencia de la plataforma en los primeros años de vida sería compleja por la competencia existente en el sector, por tal motivo es indispensable contar con un capital semilla

importante que le permita a Sweezy sobrevivir en la etapa inicial.

4.2.4. La amenaza de productos sustitutos. Se pueden considerar como productos sustitutos de Sweezy cualquier Marketplace, por ejemplo: MercadoLibre, eBay, Amazon.com, Linio, entre otros; así como también empresas que diseñen y gestionen tiendas online como Vendty, Woocommerce, Prestashop, Shopify, entre otros.

No obstante, se puede considerar que estos sustitutos no alcanzan a equiparar todas las características y funciones que Sweezy ofrecería a clientes y usuarios finales, actualmente no existe una plataforma con las mismas características de Sweezy, si bien hay tiendas que manejan la omnicanalidad, no hay una plataforma que las agrupe a todas y brinde una experiencia de comercio electrónico totalmente diferente a clientes y usuarios finales.

Ahora bien, no se puede dejar de lado la existencia de competidores potenciales, que cuentan con la infraestructura tecnológica necesaria para crear algo parecido a Sweezy en cualquier momento, por ejemplo, si MercadoLibre decide implementar una estrategia como la de Sweezy (sabiendo que este Marketplace, como al igual que Linio, Amazon, entre otros, tienen la estrategia de “tiendas oficiales” en donde marcas importantes tienen un perfil dentro de la plataforma para vender sus productos) de vender productos soportados en tiendas físicas, lo podría hacer rápidamente aumentando la barrera de entrada producto del posicionamiento que ya tiene MercadoLibre.

4.2.5. La rivalidad entre los competidores existentes. Como ya se ha mencionado existen competidores directos e indirectos que prestan un servicio similar, más no igual al propuesto. Si

bien el número de competidores es relativamente alto y los clientes tienen diversas opciones a la hora de elegir, una de las barreras de salida, es la oportunidad inminente en el sector, según el análisis económico realizado en capítulos anteriores, se puede evidenciar que el comercio electrónico aumenta año tras año, además su penetración no alcanza el 5% en Colombia (CCCE, 2017). Empresas como Vendty, un startup que ha crecido gracias a los programas del gobierno como apps.co e innpulsa, ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años (Apps.co, 2016).

La rivalidad entre competidores es fuerte pero sana, dado que existe una porción de mercado que no han penetrado aún y supone una oportunidad para todos ellos.

4.3. Tendencias

Con la ayuda del reporte de industria: E-commerce en Colombia 2017 realizado por BlackSip, y una búsqueda Web se realiza un análisis de las tendencias del comercio electrónico (ver Apéndice A. Reporte de Industria e-commerce 2017).

4.3.1. Tendencia en compras realizadas por usuarios finales. El reporte de industria: E-commerce en Colombia 2017, muestra la participación de cada categoría del comercio electrónico y su ticket promedio[14].

[14] Ticket Promedio = Ventas Acumuladas / Registros Acumulados. Indica cuanto compran los clientes de una tienda online por registro promediado en un lapso de tiempo.

Categoría	Participación	Ticket promedio
Entretenimiento, turismo y esparcimiento	27,48%	$ 278.926
Moda	19,72%	$ 180.837
Tiendas por departamentos y mayoristas	12,69%	$ 223.117
Tecnología y telecomunicaciones	11,06%	$ 318.447
Educación y deportes	6,38%	$ 293.636
Servicios financieros y contables	6,07%	$ 525.183
Servicios especializados	5,67%	$ 181.618
Servicios de transporte	4,39%	$ 181.075
Muebles y accesorios para el hogar	3,23%	$ 342.432
Tiendas especializadas	2,45%	$ 126.371
Asociaciones y organizaciones	2,12%	$ 226.842
Servicios clínicos y médicos	1,48%	$ 191.934
Comida, restaurantes y supermercados	0,57%	$ 102.375
Publicaciones y papelería	0,35%	$ 164.099
Servicios agrícolas e industriales	0,21%	$ 156.959
Arquitectura, construcción e ingeniería	0,17%	$ 585.665
Maquinaria, equipos y mobiliario	0,09%	$ 788.378
Carros y estaciones de servicio	0,09%	$ 415.209
Servicios públicos e impuestos	0,04%	$ 16.487

Figura 2. Participación de las diferentes categorías del comercio electrónico con su ticket promedio. Adaptado de Blacksip (2017).

En la figura 2 se puede observar que las categorías de:

- Entretenimiento, turismo y esparcimiento
- Moda
- Tiendas por departamentos y mayoristas
- Tecnología y telecomunicaciones

Son las más relevantes, con participaciones desde un 27,48% en el caso de la categoría de entretenimiento, turismo esparcimiento hasta un 11,06% para el caso de la tecnología y telecomunicaciones. Vale la pena resaltar que si bien las categorías con mayor participación, no poseen el ticket promedio más alto; esto se podría deber a la afluencia de personas en sus sitios web, ya que serían más frecuentes las personas que buscan en internet: ropa, entradas a

espectáculos, artículos tecnológicos, entre otros, a las que ingresan buscando maquinaria o materiales de construcción, categorías que cuentan con los tickets promedio más altos.

El reporte muestra también la participación y el CAGR[15] de las categorías con datos brindados por Euromonitor[16]. En la figura 3 Se observa que la categoría de la moda es la de mayor crecimiento y la de mayor participación en ventas durante el año 2016.

Datos de Euromonitor (2016)	Crecimiento 2015 - 2016 [%]	CAGR 2011 - 2016 [%]	Participación 2016 [miles de millones de pesos]
Moda	35,1	52,6	632
Belleza y cuidado personal	48,3	54,6	18,2
Electrodomésticos (Tec)	32,2	32,9	453,4
Electrónica de consumo (Tec)	6,9	12,4	228,5
Salud	14,3	45,2	6,2
Alimentos	17,8	21,3	9,7
Mejoramiento del hogar	16,6	69,4	56,4
Muebles	28,5	45,5	220,9
Productos multimedia	27,2	45,1	467,9
Accesorios personales	31,7	54,4	56,5
Juguetes y juegos tradicionales	30,1	51	2,7
Videojuegos	23,2	33,5	23,3

Figura 3. Porcentaje de crecimiento y participación en ventas de diferentes categorías. Datos del año 2016 de las diferentes categorías del comercio electrónico con la tasa de crecimiento anual compuesta del año 2011 al año 2016. Adaptado de Blacksip (2017).

En cuanto a las subcategorías de las categorías más relevantes, el reporte nos muestra que para el caso del entretenimiento, turismo y esparcimiento, las agencias de viajes y los servicios de

[15] Tasa de crecimiento anual compuesta

[16] Proveedor de datos e investigación reconocido a nivel mundial

alojamiento cuentan con los tickets más altos mientras la producción y distribución de cine y video tiene la mayor participación. Sin embargo, de esta categoría sólo las tiendas de instrumentos musicales y partituras son llamativas para la plataforma por su carácter de tienda de productos y alto ticket promedio ($730.376 - setecientos treinta mil trescientos setenta y seis pesos). Esto se puede observar en la figura 4.

Subcategorías de Entretenimiento, turismo y esparcimiento:

Categoría	Participación	Ticket promedio
Producción y distribución de cine y video	57,31%	$ 25.225
Agencias de viajes y toures	10,66%	$ 494.080
Aerolíneas y transportes aéreos	9,52%	$ 344.643
Servicios de alojamiento y hoteles	7,74%	$ 1.016.010
Productores de teatro y agencias de boletería	4,53%	$ 253.142
Aeropuertos, terminales aéreas y campos de vuelo	3,93%	$ 96.893
Transporte de pasajeros local y suburbano, trenes y transporte acuático local	1,51%	$ 111.637
Suministros para juegos de video	0,88%	$ 27.169
Otros servicios recreativos	0,61%	$ 133.547
Otros servicios de transporte	0,60%	$ 150.578
Catering	0,42%	$ 100.016
Tiendas de instrumentos musicales y partituras	0,37%	$ 730.376
Otros	1,93%	

Figura 4. Subcategorías de entretenimiento, turismo y esparcimiento. Porcentaje de participación en ventas durante el año 2016 de cada subcategoría y su ticket promedio. Adaptado de Blacksip (2017).

Subcategorías de Tecnología:

Categoría	Participación	Ticket promedio
Servicios de programación de computadores, diseño de sistemas integrados y procesamiento de datos	27,08%	$ 352.324
Hardware, equipos y componentes	26,61%	$ 884.506
Activos digitales: aplicaciones (sin incluir videojuegos)	14,66%	$ 237.602
Computadores, periféricos y software	12,67%	$ 772.983
Activos digitales: venta de activos digitales de gran envergadura	4,10%	$ 839.544
Ventas de electrodomésticos	3,30%	$ 120.765
Equipo de telecomunicaciones (incluidos celulares y smartphones)	3,06%	$ 139.688
Servicios de redes de computación	2,10%	$ 101.469
Activos digitales: juegos	1,95%	$ 87.101
Tiendas de software de computadores	1,37%	$ 385.432
Activos digitales: multimedia, películas, libros, música	1,35%	$ 66.120
Otros	1,76%	

Figura 5. Subcategorías de Tecnología. Porcentaje de participación en ventas durante el año 2016 de cada subcategoría y su ticket promedio. Adaptado de. Blacksip (2017)

La tecnología es una categoría que ha ido creciendo y según el pronóstico de Euromonitor lo seguirá haciendo durante los próximos años. En ella se aprecian tickets promedios relativamente altos que serían del interés de Sweezy ya que estas subcategorías podrían aportar contenido de interés a la plataforma. Por otra parte, si bien los servicios de programación de computadores, diseño de sistemas integrados y procesamiento de datos tienen la mayor participación, éstos y otros servicios que hacen parte de la categoría, no serían del interés de Sweezy al no adaptarse a lo ofrecido por la plataforma.

En la figura 6 referente a las subcategorías de la Moda, se observa un ticket promedio homogéneo a excepción de las tiendas de prendas diversas y accesorios que al contener un poco de las demás subcategorías, tiene una participación del 64,07% y un ticket promedio de $222.787.

Subcategorías de Moda:

Categoría	Participación	Ticket promedio
Tiendas de prendas diversas y accesorios	64,07%	$ 222.787
Tiendas de ropa para hombre y mujer	9,29%	$ 183.909
Tiendas de ropa para niños y bebés	8,90%	$ 112.299
Tiendas de ropa para la familia	5,42%	$ 122.769
Tiendas de ropa confeccionada para mujer	4,91%	$ 118.908
Tiendas de calzado	3,92%	$ 159.060
Calzado comercial	2,05%	$ 125.908
Otros	1,43%	

Figura 6. Subcategorías de Moda. Porcentaje de participación en ventas durante el año 2016 de cada subcategoría y su ticket promedio. Adaptado de Blacksip (2017).

Esta categoría se adapta a lo ofrecido por la plataforma por ende todas sus subcategorías serían del interés de Sweezy.

Según el reporte, la categoría de mejoramiento del hogar cuenta con tickets relativamente altos en sus subcategorías, siendo las tiendas de muebles y accesorios para el hogar la de mayor participación con un 55,59%, esto se puede observar en la figura 7.

Subcategorías de Mejoramiento del hogar:		
Categoría	**Participación**	**Ticket promedio**
Tiendas de muebles y accesorios para el hogar	55,79%	$ 456.132
Tiendas de especialidades y muebles para el hogar	15,02%	$ 159.028
Tiendas de electrodomésticos	12,28%	$ 835.211
Tiendas de cortinas y tapicería	10,91%	$ 366.825
Tiendas de ferretería y mejoramiento del hogar	2,94%	$ 247.624
Tiendas de variedades	1,88%	$ 121.560
Otros	1,18%	

Figura 7. Subcategorías de Mejoramiento del hogar. Porcentaje de participación en ventas durante el año 2016 de cada subcategoría y su ticket promedio. Adaptado de Blacksip (2017).

Los datos anteriormente presentados, dan pie a direccionar un enfoque únicamente en ciertas categorías durante la etapa inicial de la plataforma, dado que, al apostar por las categorías con mayor crecimiento y participación en el mercado, se aumentan las posibilidades de tener ventas y clientes dentro de la plataforma.

4.3.2. Análisis web. Luego de realizar un análisis Web con la ayuda de buscadores como Google, Bing y entrando a diversas páginas relacionadas con el comercio electrónico, se identifican las siguientes tendencias.

- El 42% de los no compradores online prefieren ver los productos antes de comprarlos, por ende, los compran directamente en las tiendas (BlackSip, 2017).

- Según un estudio de Accenture en Estados Unidos, el 89% de las personas reclama a los vendedores un catálogo en tiempo real para saber la disponibilidad de los productos en la tienda física. El estudio también muestra que los consumidores apuestan por la multicanalidad, que la tienda online sea un reflejo de la física, quieren tener los mismos precios, beneficios y servicios tanto en la tienda virtual como en la física (Accenture, 2012).

- Un estudio de The Cocktail Analysis realizado en el año 2013, muestra que el 76% de los internautas se informan vía online y terminan comprando vía offline (The Cocktail Analysis, 2013).

- Según la iebschool, las formas de pago web a través de criptomonedas supone ser un método seguro y rápido para el 2019

- El uso de la realidad aumentada y la realidad virtual suponen una tendencia para los próximos años, aun cuando no se ha identificado un uso masivo para su uso; es por esto que las empresas deben ir pensando en incorporar dichas tecnologías a sus plataformas (Portafolio, 2018).

- Social Shopping y Mobile Commerce: Dado que cada vez el uso de las redes sociales aumenta y el consumo de ellas en su mayor proporción se realiza a través de dispositivos móviles, se hace necesario que las tiendas tengan un ecosistema móvil robusto que facilite el acceso de los productos desde las redes sociales, ya que es en ellas donde el usuario toma la mayor cantidad de decisiones de compra (Portafolio, 2018).

- Automatización[17] y Machine Learning[18]: Se espera que más tiendas se sumen al uso de los bots para automatizar procesos como el servicio al cliente y la implementación del Machine Learning en sus plataformas para crear experiencias y conexiones con clientes más personalizada; por ejemplo, dar recomendaciones a los usuarios según los antecedentes de

[17] Es un programa informático que efectúa automáticamente tareas repetitivas a través de Internet, cuya realización por parte de una persona sería imposible o muy tediosa.

[18] Es una derivación de inteligencia artificial que crea sistemas que aprenden de manera automatizada

búsqueda y compra, enviar correos electrónicos por segmentos de clientes, etc. (Revista Dinero, 2018).

- Las estrategias de medición de los diferentes factores de una tienda en línea como: la gestión de campañas publicitarias, marcasx, productos, seguimiento del proceso de compra, etc. Suponen una fuerte tendencia para el 2019, por tal motivo, las tiendas en línea deben ponerse al día en este aspecto (Sánchez P., 2018).

No obstante, como ha venido ocurriendo, cada año habrá nuevas tendencias en el comercio electrónico, por tal razón es importante estar al día en este aspecto con el fin de atraer y retener usuarios en la plataforma. De las tendencias mencionadas anteriormente, no se podrían implementarlas todas en su etapa inicial por temas de capacidad en la infraestructura tecnológica con la cual se cuente, sin embargo, aquellas que no se puedan implementar, se implementarían apenas se cuenten con los recursos necesarios.

4.4. Matriz PCI, POAM y FODA[19]

Luego de realizar un análisis del macroentorno y el microentorno, se han obtenido factores que de una forma u otra tienen incidencia en la idea de negocio, sin embargo, no se conoce el nivel de impacto que puedan tener, por tal razón se implementa una matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) y otra matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) para condensar los factores (internos y externo) y estimar cualitativamente el impacto que cada uno pueda tener sobre el negocio.

[19] Herramienta de estudio de la situación de una empresa

Adicional a esto, la información proveniente de las matrices anteriores se condensará en una matriz FODA con el fin de plantear estrategias e identificar componentes que permitan minimizar debilidades de la plataforma y amenazas del entorno.

4.4.1. Matriz POAM. Según las variables identificadas en el análisis PEST, se plasman oportunidades y amenazas en la matriz POAM, señalando el nivel de impacto que tienen dichos factores en la idea de negocio. La ponderación de cada factor y la matriz de pueden observar en el Apéndice B.

En la matriz se presenta como principales oportunidades:

- El crecimiento del sector, el cual se ha venido presentando de forma exponencial en los últimos años y se prevé que continúe de dicha manera.

- La idiosincrasia de las personas al querer mantener los privilegios de una tienda virtual sin perder la experiencia de una física. Esto va ligado a la experiencia que quiere brindar Sweezy, de hecho, lo anterior hace referencia a uno de los motivos que provocaron el surgimiento de la actual idea de negocio, porque gracias a esto, se visualizó la oportunidad de incursionar en un mercado competitivo como lo es el comercio electrónico.

- El poco porcentaje de empresas que venden o tienen presencia en la web. Dicho factor es relevante por el impacto que tiene en la idea de negocio, además, permite apreciar un número de empresas que podrían utilizar la plataforma para comercializar sus productos, pero no lo hacen por la poca educación que tienen en el tema, el temor al fraude entre otros aspectos. Es por esto que Sweezy busca ser una plataforma práctica que cumpla con las necesidades de las empresas ayudándolas a aumentar sus ventas al abarcar un mercado

mayor.

Ahora bien, en cuanto a las principales amenazas detectadas, se puede inferir que:

- La mayoría de amenazas tienen un impacto medio en la idea de negocios, caso contrario a las oportunidades encontradas en donde varias de ellas tienen un impacto alto.

- La brecha digital que actualmente existe en Colombia representa quizás la amenaza más relevante por ser un factor que tiene una incidencia directa en la idea de negocio al reducir el mercado que inicialmente se puede atacar.

- La mayoría de amenazas se dan por cuestiones socio-culturales, existe un temor de fraude por parte de las personas hacia el comercio electrónico, este factor es de cuidado ya que ha sido una barrera para el crecimiento del sector, por tal motivo Sweezy busca romper con dichos temores a través de su modelo de negocio brindando confianza al usuario gracias a la experiencia ofrecida.

4.4.2. Matriz PCI. La matriz PCI, elaborada gracias al análisis de las 5 fuerzas Porter, permite evaluar aquellos factores internos que influirían en el accionar de la plataforma. La ponderación de cada factor y la matriz se pueden evidenciar en el Apéndice C.

Del perfil de capacidad interna de Sweezy, vale la pena resaltar que la idea de negocios cuenta con fortalezas asociadas a lo ofrecido por la plataforma como el servicio, carácter distintivo y modelo de negocio, sin embargo, son más las debilidades que se deben reducir y que dependen en gran parte del capital semilla con el que se cuente al momento de iniciar el proyecto dado que con

estos se pueden potenciar dichas capacidades proyectando un crecimiento futuro.

4.4.3. Matriz FODA. En el análisis FODA se puede apreciar las diferentes estrategias que Sweezy debería tener en cuenta para maximizar sus fortalezas, oportunidades y minimizar sus debilidades y amenazas, la matriz se puede consultar en el Apéndice D.

5. Estudio de mercados

5.1. Generalidades de la investigación de mercados

5.1.1. Objetivo. La investigación de mercado tiene como objetivo recopilar información que permita identificar los hábitos, comportamientos y necesidades de los clientes y usuarios finales, así como también, la percepción que tienen sobre la idea de negocio. Además, se busca validar la propuesta de valor, segmentar el mercado, identificar el mercado potencial y objetivo, estimar la demanda potencial y definir el valor de los servicios ofrecidos por la plataforma.

5.1.2. Tipo de investigación. La investigación consta de dos fases, en la primera se realiza una investigación exploratoria para analizar la viabilidad de un mercado potencial a través de fuentes secundarias. En la segunda fase, se realiza una investigación exploratoria con un focus group (clientes) y usuarios finales con el fin de: captar las necesidades de los clientes y usuarios, validar la propuesta de valor de Sweezy, determinar la percepción de las características de los productos,

estimar la demanda potencial y estimar el valor de los servicios ofrecidos por la plataforma.

5.2. Modelo de negocio

Es importante definir un modelo de negocio que esté alineado a la actividad a desarrollar una vez definido el *target group*[20]. Existen diferentes modelos de negocios para el comercio electrónico, los más relevantes son:

- B2B (Business to Business): Comercio electrónico entre empresas a través de internet.
- B2C (Business to Consumer): Suele referirse a plataformas virtuales utilizadas en el comercio electrónico para conectar empresas que serían los vendedores, con particulares que cumplen el rol de compradores.
- C2C (Consumer to Consumer): Estrategia Cliente a cliente, es utilizada para relacionar comercialmente usuarios finales. Se utiliza en los negocios cuyo objetivo es facilitar la comercialización de productos entre particulares.

Como "Sweezy" está diseñado para que las empresas vendan sus productos a través de la plataforma a particulares, se adopta el modelo de negocio B2C o dicho de otra manera "Business to Consumer" en el que las empresas pagan una suscripción y/o comisión por ventas a cambio de un espacio dentro de la plataforma y una prima opcional por publicidad y servicios adicionales para promocionar sus productos.

[20] Se utilizan como sinónimos para designar al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio

Para el esquema de modelo de negocio, se utiliza el modelo Lean Canvas dado que esta herramienta está enfocada en las Lean Startup y Sweezy por sus características se podría considerar como una. En el Apéndice E se resume la idea de negocio previo al estudio de mercados mediante la herramienta Lean Canvas.

5.3. Fase 1: Investigación exploratoria con fuentes secundarias

Con el fin de realizar un análisis preliminar de la viabilidad de obtener un mercado potencial para la idea de negocio y entendiendo que no hay plataformas de este tipo, en esta primera fase del estudio se hará un análisis de la oferta y demanda de Marketplace similares.

5.3.1. Demanda. El servicio ofrecido por la plataforma, está dirigido a dos tipos de clientes: empresas del sector comercio al por menor que cuenten con tiendas físicas para desarrollar dicha actividad que utilizarían la plataforma para comercializar sus productos y usuarios finales quienes realizarían consultas y compras en la plataforma. Se debe tener en cuenta que la demanda por parte de los usuarios finales influye en la demanda de las empresas que utilizarían la plataforma ya que sería evidente un mercado potencial para los productos ofrecidos.

Por tal motivo, se realiza un análisis de la demanda tanto de clientes principales (en el caso de las empresas dedicadas al comercio al por menor) como también, de usuarios finales a través de fuentes secundarias.

5.3.1.1. Demanda de usuarios finales. De los 49,8 millones de colombianos (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2018), según la Cámara Colombiana de

Comercio Electrónico, hay aproximadamente 28,5 millones de personas que usan internet de las cuales en el año 2016 el 76% de ellas ha comprado al menos un producto o servicio, es decir, cerca de 21,6 millones de personas referentes a ese año (BlackSip, 2017), además, la confianza del usuario final en estas plataformas ha ido aumentando dado ya para el año 2016 el número de compradores se incrementó en un 24% respecto al año 2013 (BlackSip, 2017), esto se observa en la figura 8.

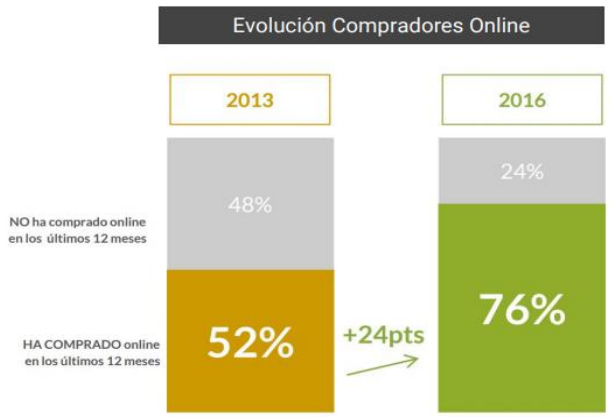

Figura 8. Evolución de los compradores online. Adaptado de Fenalco (2017).

Ahora bien, del total de compradores online, según un estudio realizado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), se obtuvieron los resultados evidenciados en la figura 9.

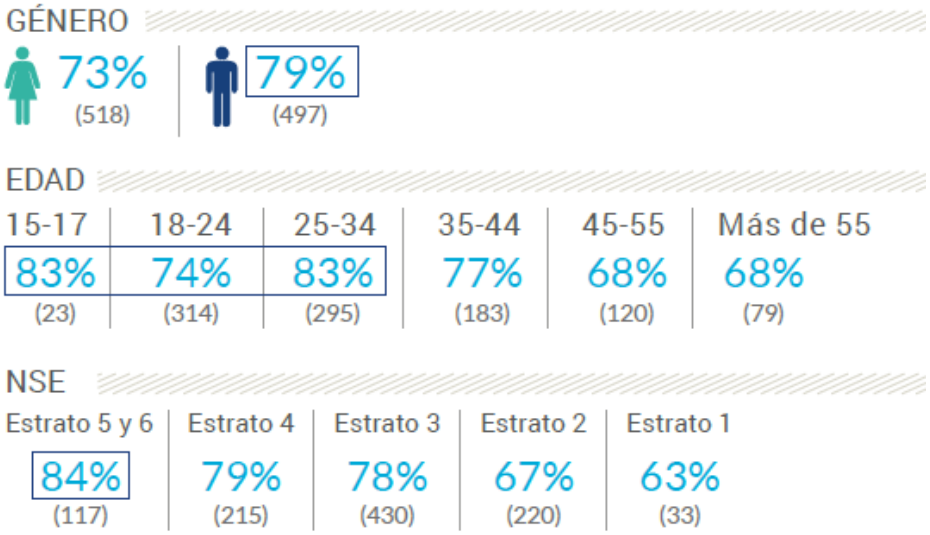

Figura 9. Género, edad y nivel socio-económico de los compradores online. Adaptado de BlackSip (2017).

De la figura 9 se puede se puede inferir que:

- El género masculino tiende a comprar más por internet que el femenino, sin embargo, la diferencia no es relevante.

- La distribución del público según su nivel socio-económico es equitativa entre los diferentes estratos, para las empresas clientes de Sweezy este dato sería relevante dado que les daría una idea de todos los segmentos de mercado que podrían abarcar vendiendo online.

- Respecto a la edad, los segmentos que más dominan están conformados por los millennials[21] **personas entre 15 y 35 años**. Con esta información se tiene una expectativa en el aumento de las compras online puesto que dentro de poco los jóvenes entre 15 y 17 años se convertirán en participantes activos del mercado con una manera de consumir radicalmente diferente ya que estas personas han crecido vinculados a los dispositivos móviles y conectados a internet por lo que comprar a través de este medio para ellos resultaría algo normal (BlackSip, 2017).

Por lo anterior, habría un porcentaje importante de la población colombiana que utilizaría los canales digitales para realizar sus compras, motivo por el cual existiría una demanda potencial para su uso teniendo en cuenta que el número de compradores online está en aumento año tras año.

5.3.1.2. Demanda de empresas. Como se ha mencionado, además de los usuarios finales de "Sweezy", las empresas del sector comercio que cuenten con tiendas físicas para desarrollar su actividad de comercio son los clientes principales.

En Colombia, según una consulta realizada a la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, no se ha realizado un estudio que estime el número de empresas que actualmente comercian por internet, Sin embargo, un estudio realizado por el MINTIC en 18 departamentos del país, determinó que en Colombia habían registradas cerca de 1'434.421 MiPymes de las cuales el 75% están conectadas a internet, el 36% tiene presencia web y solamente el 8% realiza ventas online (MINTIC, 2018).

[21] Aunque no hay una referencia exacta, se dice que son las personas nacidas entre 1980 y 2000.

Ahora bien, La Cámara de Comercio de Bucaramanga tiene en su base de datos el número de empresas del sector comercio objetivo de “Sweezy”; según una consulta realizada a través de la plataforma Compite 360°(ver Apéndice F), se encontró que en la ciudad de Bucaramanga hay 13.870 empresas dedicadas al comercio al por menor, por tal motivo, habría aproximadamente 1.110 empresas que comerciarían por internet. Esta información se podría tomar como referencia para inferir que hay una alta proporción de empresas que actualmente no comercian por internet y podrían estar interesadas en una plataforma como Sweezy para incursionar en este ámbito.

No obstante, en Colombia el retail digital alcanza entre el 1% y el 3% del total de los canales retail según estudios de MercadoLibre y Nielsen. Estas cifras dejan entre ver que el mercado colombiano es inmaduro en este aspecto y aún hay oportunidades que explotar (BlackSip, 2017).

Lo anterior no solo a nivel país, si se compara a Colombia con países más grandes en donde el retail digital está más desarrollado como, por ejemplo: China, Corea del sur, Gran Bretaña y EE UU en donde el retail digital alcanza el 12,9%, 11,6%, 12,5% y 8,1% respectivamente del total de canales retail (BlackSip, 2017), se puede apreciar una oportunidad de incursionar en estos mercados dado que apenas están despegando.

5.3.2. Oferta. Luego de revisar diferentes alternativas para vender por internet, se infiere que para tal fin es necesario contar con una tienda virtual propia o por el contrario ofrecer los productos a través de una plataforma web. En este orden de ideas, existen empresas que se encargan de la creación y gestión de páginas web dedicadas al comercio electrónico y otras que se dedican a gestionar sus propias plataformas web en donde terceros publican y comercializan sus productos, estas plataformas son conocidas como Marketplace. Ambos participantes del e-commerce serían

competencia para Sweezy, siendo los Marketplace la competencia directa mientras que aquellas empresas que crean y gestionan páginas web dedicadas al comercio electrónico serían la competencia indirecta, esto se debe a que existirían empresas que manejen un único canal digital ya sea por política o idiosincrasia y si cuentan con páginas web propias, no estarían interesadas en un nuevo canal de ventas como un Marketplace.

Se hará un benchmarking para realizar un análisis de los principales exponentes de cada caso con el fin de identificar los aspectos relevantes de cada uno y compararlos con la propuesta de "Sweezy" para contrastar su carácter distintivo.

5.3.2.1. Oferta de marketplace. Existen diferentes plataformas Marketplace en todo el mundo como: Amazon, eBay, MercadoLibre, Linio, Alibaba, entre otros, que actúan de intermediario entre vendedores y compradores. En las transacciones realizadas en estos sitios intervienen tres partes: los compradores, los vendedores y la plataforma que permite que se relacionen, donde además se efectúa la transacción de pago y se encargan del envío del pedido (Covarrubias, 2017).

Según un estudio del McKinsey Global Institute, aproximadamente 12% del comercio mundial de bienes se realiza a través de plataformas de comercio electrónico, tales como Alibaba, Amazon, eBay y Flipkart (CRC, 2017).

Cada Marketplace tiene su propio modelo de tarifas, sin embargo, desde una visión muy general la forma de operación es similar, los vendedores publican sus productos y los compradores pueden ingresar al sitio web para consultarlos y comprarlos si estos son de su interés a través de diferentes formas de pago, por ejemplo: Tarjeta débito (PSE), Tarjeta de crédito, pago contra entrega, intermediarios como Baloto y Efecty, entre otros. Sin embargo, estos Marketplace no muestran información de contacto del vendedor, en aras de garantizar la compra online y evitar que el

comprador se dirija al establecimiento a negociar el artículo a un menor precio.

Sweezy busca romper con esos paradigmas y brindar una experiencia de compra y venta agradable, apostando únicamente por empresas legalmente constituidas que tengan espacios físicos adecuados para exhibir sus productos, de tal forma que los compradores tengan la certeza de poder ir en cualquier momento a una determinada tienda a ver el producto o simplemente comprarlo por internet para recogerlo luego o recibirlo a domicilio mediante un intermediario. Un estudio de The Cocktail Analysis realizado en el año 2013, muestra que el 76% de los internautas se informan vía online y terminan comprando vía offline y concluye que "El deseo de los usuarios de información relevante, útil y oportuna es insaciable; y continuarán prefiriendo productos, herramientas y servicios que la provean en el momento adecuado de forma intuitiva y accionable". Sweezy busca satisfacer dicha necesidad y crear un hábito de compra online gracias a la frecuencia que los usuarios tienen a la hora de comprar ciertos productos, en otras palabras, si una persona se informa de algún producto a través de la plataforma para luego dirigirse al establecimiento respectivo y comprarlo, lo más probable es que en próximas ocasiones utilice la plataforma para comprar el mismo producto.

5.3.2.1.1. Benchmarking. Con el fin de analizar las características de los Marketplace más relevantes, se realiza un benchmarking en donde se comparan características relevantes de un Marketplace. Para seleccionarlos, se tuvieron en cuenta aquellas plataformas:

- Con operaciones en Colombia
- Cuyos vendedores sean tiendas en Colombia
- Que sean referentes a nivel país.

- Similares a Sweezy

Por lo anterior, los Marketplaces seleccionados fueron: MercadoLibre, Linio y Amazon. El Benchmarking se puede observar en el Apéndice G, de este se puede inferir que:

- No solo tienen operaciones en Colombia, también las tienen en países de sur América y el resto del mundo como el caso de Amazon que actualmente tiene operaciones en 162 países.

- El modelo de Negocio B2C está incluido en las plataformas analizadas, pero en el caso de MercadoLibre y Amazon también se maneja el modelo C2C que, si bien es llamativo, no estaría en los intereses para Sweezy ya que como se ha mencionado, la plataforma está basada en un sistema exclusivamente B2C que fomente la formalidad de los negocios.

- Ninguna plataforma muestra información de contacto del vendedor antes de realizar una compra y en sus políticas está prohibido colocar en los comentarios información que impulse a realizar la compra fuera de la plataforma

- Los sistemas de calificación a vendedores y comentarios de usuarios están disponibles.

- Las plataformas no manejan inventario en tiempo real con una tienda física.

- La opción de envío siempre está disponible en las plataformas que utilizan intermediarios para tal fin. Algunas plataformas como linio utilizan la estrategia de ofrecer envíos gratis a partir de un valor mínimo de compra con el fin de incentivar las compras en la plataforma.

- Las plataformas analizadas cobran una comisión que oscila entre el 8% y el 20% por venta y un cobro por publicidad, por ejemplo, en MercadoLibre un paquete publicitario puede costar desde $370.000 al mes.

- En cuanto al cobro por suscripción, Linio cobra a las tiendas $20.000 mensuales por los servicios de la plataforma, toda vez que tengan ventas superiores o iguales a $100.000 en dicho mes. Por otra parte, a los usuarios tanto Linio como Amazon ofrecen la opción de pagar una suscripción por beneficios adicionales como: Envíos gratuitos, tiempos de entrega menores, más tiempo para solicitar la devolución de un producto, promociones entre otros.

- Hay diversidad en los medios de pagos ofrecidos, razón por la cual el usuario tiene diferentes alternativas para realizar el pago de sus productos. Cabe resaltar que MercadoLibre no cuenta con la opción de pago contra entrega que si manejan linio y Amazon.

- Las plataformas cuentan con políticas y medidas claras para mitigar el fraude electrónico y proteger al comprador. También cuentan con políticas de devolución que en algunos casos (como Linio y Amazon) varían en beneficios entre cuentas de usuarios gratuitas y pagas.

- De las plataformas analizadas, Linio es quizás la que más promueve la formalidad ya que es un modelo B2C y para vender con ellos es necesario vender productos nuevos y originales, tener la documentación legal al día como por ejemplo el Registro Tributario, emitir factura legal o documento equivalente, entre otros aspectos. Por consiguiente, Linio y sus políticas pueden servir de referente para Sweezy.

Por consiguiente, se evidencia que ninguna de las plataformas analizadas ofrece un servicio que enlace la tienda física y la plataforma, todo esto con el fin de ofrecer productos con inventario físico en la tienda que el usuario consulte, tampoco ofrecen herramientas de análisis y proyección de ventas que ayuden a comerciantes a tener una mejor gestión. Además, no se encuentra información de contacto del vendedor precisamente por el modelo de negocio instaurado.

Los aspectos anteriormente mencionados, se pueden considerar como el factor diferenciador entre Sweezy y los Marketplace analizados, por tal razón es indispensable difundir y explotar dichas características para atraer clientes y usuarios.

5.3.2.2. Oferta de plataformas para la creación de tiendas virtuales. No se puede dejar a un lado las plataformas para la creación de tiendas virtuales (competencia indirecta de "Sweezy"), en la actualidad según el portal web ideasparatuempresa.es, las más relevantes son: Woocommerce, Prestashop, Shopify y oleoshop, dado que son plataformas gratuitas de código abierto con funciones de pago.

Según el portal Web, si bien estas plataformas tienen diversos beneficios, existen factores como los costos y el conocimiento técnico necesario para su buen funcionamiento que ponen a los Marketplace por encima gracias a la practicidad de su uso, además, en temas de branding, marketing, SEO y SEM, es más ventajoso si se es parte de un Marketplace ya que estos sitios se encargan de dichos temas.

En la figura 10 se observan las características principales de cada plataforma, de ellas se puede inferir que la más completa y asequible es la plataforma Magento ya que es gratuita y tiene más capacidad de almacenamiento que las demás.

Las 5 mejores plataformas para crear una tienda online

	WOOCOMMERCE woocommerce.com	PrestaShop prestashop.com/es	Magento magento.com	shopify shopify.es	oleoshop oleoshop.com
Tamaño del proyecto	Mediano, alrededor de 500 productos	Mediano, alrededor de 500 productos	Grande, más de 1.000 productos	Pequeño, 100 o menos productos	Pequeño, 100 o menos productos
Facilidad de uso y personalización	Fácil	Moderada	Media	Muy Fácil	Muy Fácil
Cantidad de guías en español	Muy abundante	Media	Media-baja	Media-baja	Baja
¿Se requiere contratar un hosting?	Sí	Sí	Sí	No	No
¿La plataforma tiene coste mensual?	No	No	No	Sí	Sí
¿Cobran comisión por venta?	No	No	No	Sí	No
¿Es multi lenguaje?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Año de lanzamiento	2011	2007	2008	2006	2011

Figura 10. Las 5 mejores plataformas para crear una tienda online. Características de las plataformas más importantes a nivel mundial en la creación de tiendas online. Adaptado de ideasparatuempresa.es (2017).

5.4. Fase 2: Investigación exploratoria con un focus group y usuarios finales

5.4.1. Planteamiento del problema. Usualmente cuando las personas salen a comprar algún artículo, no tienen la certeza de dónde lo pueden conseguir y qué precio tendría, por tal razón en algunas ocasiones pueden llegar a desperdiciar tiempo valioso buscándolo, además, hoy en día las empresas están migrando hacia medios digitales con el fin de abarcar un mercado mayor y aumentar sus ventas. Por tal razón y como las compras a través de plataformas web han ido aumentando a lo largo de los años, se propone ofrecer una alternativa de compra online en la cual las personas puedan consultar la disponibilidad de productos, horarios de atención, promociones y ubicaciones de tiendas sin tener que trasladarse hasta dicho lugar con el fin de realizar una compra efectiva en caso tal se decida ir hasta la tienda o comprar el producto por internet.

5.4.2. Investigación exploratoria con un focus group. Como ya se ha mencionado, con el fin de captar las necesidades de los clientes, validar la propuesta de valor de Sweezy, estimar la demanda potencial de clientes y estimar el valor de los servicios ofrecidos por la plataforma, se realiza una investigación con un focus group.

5.4.2.1. Mercado potencial de clientes. Sweezy está dirigido a cualquier empresa legalmente constituida del sector comercio que cuente con tiendas físicas para desarrollar dicha actividad.

5.4.2.2. Mercado objetivo. El perfil del cliente de la plataforma corresponde a:

- MiPymes legalmente constituidas.
- Dedicadas a la comercialización de artículos de moda o tecnología, ya que son las categorías de artículos que más ventas online tienen según los resultados de la investigación exploratoria con fuentes secundarias.
- Con tiendas físicas localizadas en la ciudad de Bucaramanga, Colombia.

Lo anterior, obedece al tipo de empresas que se abarcarían en el corto plazo.

5.4.2.3. Metodología. La dinámica del estudio con un *focus group* consiste en la aplicación de una encuesta a los representantes o encargados de las empresas seleccionadas con el fin de validar la propuesta de valor de la plataforma.

5.4.2.3.1. Estructura del cuestionario. A continuación, se procede a explicar las partes del

cuestionario en mención:

- **Identificación de la percepción de los clientes**: Es la primera parte del cuestionario y consta de 4 preguntas, con ellas se busca identificar la disposición que tienen los clientes a vender por internet y la percepción que tienen de esto último cómo estrategia para aumentar sus ventas.

- **Identificación de necesidades y validación de las características de la plataforma:** Esta parte está compuesta por 4 preguntas destinadas a captar las necesidades que tienen los clientes para aumentar sus ventas y a validar las características y propuesta de valor de la plataforma.

- **Rango de Tarifas ofrecidas por la plataforma:** Para esta parte del cuestionario, se exponen 4 preguntas orientadas a indagar las formas en que la plataforma podría cobrar por los servicios ofrecidos, todo esto teniendo como referencia las modalidades y rangos de precios de los Marketplace más relevantes en la actualidad para Latinoamérica como: Lino, MercadoLibre y Amazon.

- **Servicios Adicionales:** En esta sección se incluye una pregunta que evalúa si los servicios de asesoramiento agregan valor a la plataforma y por ende al cliente.

- **Feedback:** Cuenta con una pregunta abierta, con ella se busca recibir retroalimentación por parte del usuario potencial sobre aquellos factores a mejorar o nuevas ideas a tener en cuenta. Esta pregunta es importante porque va a permitir captar información valiosa que agregue valor a la plataforma y se pueda adaptar a las necesidades de los clientes.

- **Ingresos y pronósticos:** Es la última parte del cuestionario y consta de 2 preguntas abiertas

opcionales, en ella se indaga sobre los ingresos anuales que tienen las tiendas y el pronóstico de ventas para el próximo año.

El instrumento diseñado se encuentra en el Apéndice H.

5.4.2.4. Selección del focus group. Para la selección del focus group se tienen en cuenta dos factores: el cumplimiento de los criterios anteriormente mencionados (mercado objetivo) y la disposición de las empresas a ser parte del estudio.

Cabe recalcar que la participación de las empresas es voluntaria y tal como consta en el consentimiento informado (ver Apéndice I) se les garantiza el anonimato en el estudio.

Para seleccionar el focus group se toma como referencia el sector de cabecera del llano ya que cuenta con un conglomerado importante de tiendas. Luego de recorrer dicho sector, 8 empresas de las categorías de Moda y tecnología, aceptaron ser parte de la investigación.

5.4.2.5. Análisis de datos. Los resultados obtenidos de las 8 empresas encuestadas se encuentran en el Apéndice J. De los datos obtenidos, se puede inferir que:

- El 50% de las empresas actualmente vende por internet.
- El 50% de las empresas encuestadas tiene 1 sola tienda física, mientras que el otro 50% tiene 2 o más tiendas en la ciudad.
- De las empresas que actualmente venden por internet, el 75% de ellas NO considera necesario abrir nuevas tiendas para alcanzar un mayor número de clientes y aumentar las ventas; mientras que aquellas empresas que actualmente no venden por internet, pero le

gustaría hacerlo, si lo consideran necesario.

- El 100% de las empresas consideran que vender por internet es una estrategia efectiva para aumentar las ventas.

- Las promociones no son una estrategia efectiva para llegar a más clientes y aumentar las ventas, dado que, la mitad de las empresas la consideran poco efectiva. Sin embargo, al momento de la aplicación de la encuesta, algunas empresas manifestaron que cuando no funcionan las promociones, en gran medida se debe a la falta de publicidad de las mismas; situación que podría potencializarse con una plataforma como Sweezy ya que la promoción de las tiendas y los descuentos presentes en ella son de gran relevancia en el modelo de negocio. Por lo anterior, se evidenció que el 75% de las empresas considera que la publicidad es una estrategia efectiva o muy efectiva.

- Tanto las empresas que actualmente venden por internet como aquellas que no lo hacen, es decir, el 100% de las empresas encuestadas, están interesadas en los servicios de la plataforma.

- El 87,5% de las empresas considera que necesitan publicidad efectiva para aumentar las ventas, un 75% considera que necesita nuevos productos, un 62,5% necesita más promociones e igual porcentaje para quienes necesitan más tiendas. Por consiguiente, una plataforma como Sweezy resolvería muchas de las necesidades que presentaron las empresas encuestadas, por ejemplo: brindar publicidad segmentada a las tiendas, invertir en promociones para atraer a más usuarios y abarcar un mercado amplio al estar disponible en Internet.

- Las características principales de la plataforma tuvieron buena acogida por parte de las empresas al obtener que ninguna característica fue catalogada como “sin importancia”. No obstante, el 12,5% catalogó la gestión de pagos y el servicio logístico como de “poca importancia”. Lo anterior se contradice con lo encontrado en el análisis de tendencias en el comercio electrónico, dado que se hace énfasis en que el servicio logístico y la gestión de pagos, son aspectos importantes a tener en cuenta durante los próximos años para estar a la vanguardia. Por tal motivo, se puede inferir que las características de la plataforma son relevantes para las empresas interesadas ya que 3 de ellas son consideradas “moderadamente importante” o “muy importante” para el 100% de las empresas, mientras que el 87,5% opina lo mismo de las otras dos características.

- Las empresas están dispuestas a pagar una comisión por ventas, el 50% pagaría hasta un 5% de comisión, mientras el 50% restante estaría dispuesto a pagar entre 1% y 10% según la categoría del articulo vendido.

- El 25% de las empresas no pagaría una suscripción por los servicios de la plataforma, mientras que el 75% si estaría dispuesto a pagarlo. Ahora bien, del 75% que si pagaría la suscripción, el 50% la pagaría según el número de artículos publicados y el otro 50% la pagaría luego de pasar un umbral de ventas.

- Las empresas que pagarían una suscripción a la plataforma desean tener múltiples opciones para pagarla.

- Sólo el 50% de las empresas que pagarían la suscripción, pagarían un valor más alto por servicios adicionales.

- El 83,33% de las empresas que pagarían la suscripción, pagarían entre $20.000 y $40.000 por ella, el 16,67% restante, pagaría hasta $60.000 por la suscripción.

- Todas las empresas encuestadas manifestaron su interés por recibir asesoramiento gratuito y continuo en el uso de la plataforma y en marketing digital, por tal razón, se haría mucho énfasis en este aspecto.

- Según los datos obtenidos por las empresas que voluntariamente compartieron el rango de ventas en un mes, se tiene que el promedio de ventas es de 12 millones de pesos, teniendo en cuenta el promedio de los rangos medios de los datos brindados por las empresas.

- De las empresas brindaron la información de sus ventas mensuales, el 50% considera que las ventas serán mayores al finalizar el año 2018, sin embargo, el otro 50% opina lo contrario. Al indagar en el tema, las 2 empresas coincidieron en que se debía al cierre de la calle en donde se encuentran ubicadas las tiendas durante el mundial de futbol de la FIFA en los meses de junio y julio.

Los resultados anteriores validan la propuesta de valor de la plataforma y dejan entre ver una demanda favorable ya que las empresas evidencian interés en los servicios que la plataforma pueda llegar a prestar y en los costos asociados.

5.4.2.6. Estimación de la demanda de la plataforma. Según los resultados obtenidos en la investigación exploratoria, en Bucaramanga hay 13.870 empresas dedicadas al comercio al por menor. No obstante, como se tiene en cuenta empresas que tengan establecimientos comerciales dedicados a la venta de artículos relacionado con la moda o la tecnología, se aplica un filtro a la

consulta realizada en la plataforma Compite 360 seleccionando los códigos CIIU (4741, 4742, 4751, 4754, 4762, 4771, 4772, 4774, 4782) relacionados con la venta de artículos de moda o tecnología en establecimientos comerciales (Ver Apéndice K). La consulta mostró que existen 3.145 MiPymes dedicadas a esta actividad en la ciudad de Bucaramanga, por consiguiente, al obtener en el estudio de mercados que el 100% de las empresas encuestadas estaría interesada en Sweezy, la demanda de la plataforma sería de:

$$D = (D_T)\ (\%EU + 2*\%EDM)$$

Donde:

D_T: Total de empresas dedicadas al comercio al por menor (3.145)

%EU: Porcentaje de empresas que tienen una sola tienda en la ciudad (50%)

%EDM: Porcentaje de empresas con dos o más tiendas en la ciudad (50%)

Cabe resaltar que aquellas empresas que tienen dos o más tiendas deberían pagar los costos asociados a cada una, por tal razón, se introduce la expresión "*2*%EDM"* en la ecuación para tener en cuenta esta condición. Por tanto, la ecuación quedaría así:

$$D = (3.145)\ (0{,}5 + 2 * 0{,}5)$$

$$D = (3.145)\ (1{,}5) = 4.717{,}5 \cong 4.718$$

Luego del cálculo se obtiene que la plataforma tendría una demanda de 4.718 tiendas. Sin embargo, basado en los resultados de la investigación, se planea cobrar una comisión según la categoría del artículo que en promedio estaría rondando un 10%. Ahora bien, solo el 50% de las empresas interesadas estarían dispuestas a pagar este valor; teniendo en cuenta esto y los objetivos que se tienen de abarcar un 50% de la demanda total por temas de capacidad operativa y los costos

asociados a aumentarla durante la fase inicial de la empresa (3 años), una demanda más cercana a la realidad sería:

$$D_r = (EMP)(PM)(PC)$$

Donde:

D_r: Demanda real

EMP: Demanda total de tiendas

PM: Porción del mercado que se quiere abarcar (50%)

PC: Porcentaje de empresas dispuestas a pagar una comisión superior al 5% (50%)

De lo cual se obtiene que:

$$D_r = (4.718)\ (50\%)\ (50\%) = 1.179.5 = 1.180$$

Por lo anterior, se espera contar con una demanda de 1.180 tiendas. Sin embargo, se tienen en cuenta únicamente las empresas que pagarían la suscripción.

5.4.2.6.1. Demanda de suscripciones a la plataforma. Para calcular la demanda de tiendas que pagarían la suscripción a la plataforma, se tiene en cuenta el porcentaje de empresas que están dispuestas a pagarla, según los resultados obtenidos de la investigación con un focus group, dicho porcentaje es de 75%. La expresión para calcular la demanda sería:

$$D_s = D_r * \%PS$$

Donde:

D_s: Demanda de suscripciones a la plataforma

D_r: Demanda general de la plataforma (1.180 tiendas)

%PS: Porcentaje de empresas que pagarían la suscrición (75%)

Por consiguiente, la demanda sería:

$$D_s = 1.180*75\% = 885 \text{ tiendas}$$

5.4.2.6.2. Demanda de servicios adicionales. Para el cálculo de la demanda se tiene en cuenta el porcentaje de empresas que pagarían la suscripción a la plataforma y el porcentaje de empresas que pagarían un valor adicional por servicios adicionales, estos porcentajes son 75% y 50% respectivamente. La expresión para calcular la demanda quedaría así:

$$D_{sa} = (D_r)\ (\%PS)\ (\%PA)$$

Donde:

D_{sa}: Demanda de servicios adicionales de la plataforma

%PS: Porcentaje de empresas que pagarían la suscrición (75%)

%PA: Porcentaje de empresas que pagarían por los servicios adicionales (50%)

Por ende, la demanda sería:

$$D_{sa} = (1.180)\ (75\%)\ (50\%) = 442{,}5 \cong 443$$

5.4.3. Investigación exploratoria con usuarios finales. Como la plataforma también está dirigida a usuarios finales quienes realizarían consultas y compras a través de ella, se realiza un estudio para determinar sus necesidades, la percepción a la propuesta de valor de la plataforma,

segmentar las categorías de comercio foco de la plataforma, entre otros aspectos.

5.4.3.1. Mercado potencial de usuarios finales. El mercado potencial de usuarios finales de Sweezy, hace referencia a personas mayores de edad con acceso a internet que tengan la necesidad de adquirir algún producto de una manera eficiente.

5.4.3.2. Mercado objetivo de usuarios finales. Con la ayuda de la investigación con fuentes secundarias, se puede determinar que Sweezy primeramente estará dirigida a personas:

- Que residan en la ciudad de Bucaramanga, Colombia
- Entre 18 y 54 años
- Con acceso a internet
- En cuanto al nivel socio-económico, según los estudios realizados con fuentes secundarias, la concentración del público del comercio electrónico es equitativa entre las clases sociales, sin embargo, entre los estratos 3 y 6 hay una mayor proporción de usuarios. No obstante, se tendrán en cuentan los estratos del 1 al 6 a la hora de realizar el estudio y estimar la muestra a utilizar.

Por lo anterior, se tienen en cuenta las siguientes consideraciones:

- Al año 2018 según las proyecciones del DANE hay aproximadamente 528.683 habitantes en Bucaramanga.
- Aproximadamente el 53% de la población de Santander tiene una edad entre 18 y 54 años

(DANE, 2018).

- Según la Secretaría de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Santander, para el año 2017, el 27,01% de la población tiene acceso a internet.

Es por esto, que al tomar el porcentaje de edad departamental como referencia y aplicarlo a la población de la ciudad de Bucaramanga, así como también el porcentaje de la población con acceso a internet, se puede inferir que la población objetivo sería un 14,3% ([0,531*0,2701]) de la población, es decir:

$$P = (528.683\ personas)\ (0{,}531)\ (0{,}2701) \cong 75.827\ personas$$

5.4.3.3. Metodología. La investigación exploratoria con usuarios finales se llevará a cabo a través de un cuestionario online (Ver Apéndice L) en el que se busca identificar la disposición que tendrían las personas para usar Sweezy al momento de realizar compras online.

5.4.3.3.1. Estructura del cuestionario utilizado. El cuestionario cuenta con 7 preguntas de varias opciones y única respuesta, 4 preguntas de varias opciones y múltiples respuestas (con opción para añadir más respuestas) y una pregunta abierta., A continuación, se explican las partes del cuestionario online en mención:

- **Identificación del usuario:** En esta parte se identifica al usuario al preguntarle por su edad, género y nivel socioeconómico. Esta sección cuenta con 3 preguntas.

- **Identificación de los hábitos de los usuarios:** Esta parte del cuestionario cuenta con 6 preguntas que buscan identificar los comportamientos de los usuarios frente a las compras

por internet, para esto se hacen preguntas como: con qué frecuencia compran por internet, que tipo de artículos compran, que plataformas usas, qué les ha gustado de las compras en línea, etc.

- **Disposición de los usuarios a utilizar plataformas nuevas de comercio electrónico**: Para esta sección se cuenta con una sola pregunta en dónde se busca conocer si los usuarios están dispuestos a utilizar nuevas plataformas de comercio electrónico.

- **Disposición de los usuarios a utiliza Sweezy:** Sección del cuestionario que cuenta con una única pregunta dónde se detallan las características principales de Sweezy hacia los usuarios, y se valida la disposición que tienen de usar una plataforma de este tipo. Esta pregunta también sirve para validar si existen usuarios que no estarían dispuestos a usar una plataforma nueva de comercio electrónico, pero si usarían una plataforma como Sweezy luego de ver sus características principales.

- **Feedback:** En esta parte del cuestionario se busca recopilar las necesidades adicionales de los usuarios frente a las plataformas de comercio electrónico. Cuenta con una pregunta abierta.

5.4.3.4. Tamaño de la muestra. Para calcular la muestra, se realiza un muestreo tipo probabilístico y aleatorio simple. Como la población es conocida se utiliza la siguiente expresión para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + \sigma^2 * p * q}$$

Teniendo en cuenta que:

n: Muestra

N: Población Total (75.827)

σ: Grado de confianza, a un nivel de confianza del 95% (1,96)

p: Probabilidad de éxito igual al 50%

q: Probabilidad de fracaso igual al 50%

e: Margen de error (10%)

Reemplazando las variables queda la siguiente expresión:

$$n = \frac{1{,}96^2 * 75.827 * 0{,}5 * 0{,}5}{0{,}1^2 * (75.827 - 1) + 1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

$$n \approx 96$$

El tamaño muestral a encuestar es de 96 personas. Cabe aclarar que se utiliza un 10% de error muestral dado que en la investigación con fuentes secundarias se encontraron estudios detallados que brindan información relevante y similar a la información que se quiere obtener con el cuestionario online. Por lo anterior, no se considera necesario aplicar la encuesta a una muestra más grande. También se podría inferir que con la aplicación del cuestionario online se podría validar información ya encontrada estudios anteriores.

5.4.3.5. Ficha técnica de la investigación:

Tabla 1.
Ficha técnica de la investigación

Tipo de investigación	Investigación cuantitativa
Método de muestreo	Probabilístico aleatorio Simple
Definición de población	Personas residentes en la ciudad de Bucaramanga
Fuentes de información	Fuentes primarias
Instrumento de recolección de datos	Encuesta
Proceso de muestreo	N = 75.827 Nivel de confianza = 95% Σ = 1,96 P = 0,5 Q = 0,5 e = 0,1
Marco Muestral	n = 96 encuestas
Alcance	Ciudad de Bucaramanga, Colombia
Fuente	DANE, Secretaría de las TIC de Santander
Tiempo de aplicación.	Noviembre de 2018

5.4.3.6. Análisis de los datos recolectados. Los resultados obtenidos en el cuestionario online se encuentran en el Apéndice M. Se obtuvieron 162 respuestas (ver Apéndice N), 66 más de las 96 iniciales, por tal razón el error muestral se reduce de un 10% a un 7,69%, dicho valor surge de la siguiente expresión:

$$e = \sqrt{\frac{\sigma^2 * N * p * q}{n(N-1)} - \frac{\sigma^2 * p * q}{(N-1)}}$$

Teniendo en cuenta que:

n: Muestra (96)

N: Población Total (75.827)

σ: Grado de confianza, a un nivel de confianza del 95% (1,96)

p: Probabilidad de éxito igual al 50%

q: Probabilidad de fracaso igual al 50%

e: Margen de error

Reemplazando las variables queda la siguiente expresión:

$$e = \sqrt{\frac{1{,}96^2 * 75.827 * 0.5 * 0.5}{162(75.827 - 1)} - \frac{1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5}{(75.827 - 1)}}$$

$$e = \ 0{,}076914 = 7{,}69\%$$

Ahora bien, de la investigación realizada se obtiene:

- El 80,23% de las personas encuestadas ha comprado por internet mientras que el 19,78% nunca lo ha hecho.

- El 56,73% de las personas que compran por internet son mujeres

- El 78,82% de las mujeres y el 83,13% de los hombres han comprado por internet

- De las personas que nunca han comprado por internet, el 97,27% de las personas tienen entre 18 y 27 años de edad, el 61,82% son mujeres y el 38,18% son hombres.

- Los artículos que más compran las personas por internet son los relacionados a moda y tecnología, esto valida lo encontrado en la investigación con fuentes secundarias. Esta tendencia también se observa al analizar las respuestas según el género.

- El 49,21% gasta en promedio más de $70.000 pesos en cada compra por internet.

- MercadoLibre, Amazon, Dafiti y AliExpress son las plataformas más usadas por las personas para comprar por internet.

- Los usuarios compran por internet porque allí: encuentran precios más bajos, en la mayoría de los casos cuentan con la opción de envíos a domicilio y pueden consultar artículos en cualquier momento y en cualquier parte donde se tenga conexión a internet. Por lo anterior, se deben realizar estrategias de descuento para atraer usuarios y lograr que a utilicen la plataforma realizando las compras a través de ella.

- El temor a ser víctima de un fraude y no poder ver el producto físico antes de comprarlo, son las mayores barreras de comprar por internet según los usuarios encuestados. Sin embargo, para las personas que nunca han comprado por internet, se evidencia que los medios de pagos disponibles para las compras en línea, influyen en gran medida para no efectuar una compra por internet.

- El temor a ser víctima de fraude es mayor en las personas que nunca han comprado por internet.

- El 85,8% de los encuestados estarían dispuestos a utilizar una nueva plataforma web, el 13,58% no tiene la certeza de hacerlo y el 0,62% no la utilizaría. De las personas que no han comprado por internet, el 66,67% usaría una nueva plataforma.

- Las personas que no usarían una nueva plataforma y el 68,18% de las personas que tal vez la usaría, replantearon su respuesta al conocer las características principales de Sweezy y sí usarían una plataforma como esta. Por lo anterior, se evidencia que el 91,98% de las personas encuestadas usaría Sweezy para realizar sus compras online, mientras un 8,02%

tal vez la use.

- El 88,89% de las personas que no han comprado por internet, usaría Sweezy para realizar sus compras.

- El 92,86% de las personas que han comprado por internet, usaría Sweezy para realizar sus ventas.

- Los usuarios hacen más énfasis en los siguientes aspectos:

1) Pago contra entrega
2) Política de devoluciones
3) Tallas específicas de cada producto con sus respectivas medidas
4) Personalización a la hora de notificar y/o mostrar promociones vigentes al usuario.
5) Seguimiento al envío del producto.

Por tal razón, Sweezy se debe enfocar en estos aspectos con el fin de brindar una experiencia de calidad a los usuarios.

5.4.3.6.1. Estimación de la demanda de usuarios finales. La investigación con usuarios finales arrojó que el 91,98% de las personas usarían la plataforma, a sabiendas que la población objetivo es de 75.847, la demanda estimada sería:

$$D = P * \%PP$$

Donde:

D: Demanda

P: Población Objetivo (75.847)

%PP: Porcentaje de personas que usarían la plataforma. (91,98%)

Por consiguiente, la demanda estimada sería:

$$D = 75.847 * 91{,}98\% \cong 69.764$$

Sin embargo, en un escenario más conservador se espera abarcar un 25% de la demanda, por consiguiente, la demanda estimada sería:

$$D = 75.847 * 91{,}98\% * 25\% \cong 17.441$$

5.5. Estimación de los precios ofrecidos por la plataforma

Los precios de los servicios ofrecidos por la plataforma se calculan con base en los resultados de la investigación con el focus group, los cobros que se realizarán son los asociados a:

- **Comisión por ventas:** Se estima que se cobrará un 10% de comisión por ventas ya que una porción importante del mercado estaría de acuerdo con estos márgenes y sería una comisión más baja que ofrecida por la competencia, por consiguiente, el porcentaje es competitivo.

- **Suscripción a la plataforma:** Con el fin de incluir a todas las empresas interesadas en pagar la suscripción a la plataforma, el valor de la suscripción será de 30.000 pesos, esta suscripción se pagará una vez se pase un umbral de ventas mensuales, dicho umbral sería de $150.000. Lo anterior, con el fin de garantizar que sólo paguen la suscripción aquellas empresas que tuvieron ventas durante el mes.

- **Servicios adicionales:** El paquete de servicios adicionales, como: herramientas detalladas de análisis y perfiles de compradores, proyecciones de ventas, publicidad adicional, etc. Tendrá un valor de $45.000.

6. Plan de mercadeo

El plan de mercadeo se realiza con el fin de definir las estrategias comerciales que deben ejecutarse para tener un mayor impacto en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios.

Esto se realiza utilizando las metodologías de mercadeo conocidas actualmente como 5P's (Precio, Producto, Promoción y Postventa) y 4C's (Cliente, Costo, Comodidad y Comunicación) ya que están basadas en el producto y en el cliente respectivamente. Por consiguiente, un plan de mercadeo que utilice estas dos metodologías, podría generar resultados con un impacto mayor ya que se tienen en cuenta más variables.

Además, los resultados obtenidos en el análisis del entorno y en el estudio de mercados, sirven de insumo para generar estrategias en el plan de mercadeo.

6.1. Estrategias de producto y cliente

En la investigación de mercados se identificó que los clientes tienen la necesidad de aumentar sus ventas y para esto requieren de una publicidad y promociones efectivas, aunque algunos

consideran que necesitan más tiendas físicas, entre otros aspectos. Sin embargo, coinciden en que necesitan vender por internet y adquirir conocimientos en marketing digital. También manifiestan que necesitan contar con información más detalladas de sus clientes y ventas para tomar mejores decisiones.

Ahora bien, desde la perspectiva del usuario final, se identificó que:

- Desean una plataforma web que les brinde confianza y seguridad a la hora de realizar sus compras a través de ella, también quieren poder ver físicamente un producto antes de comprarlo y contar con diferentes medios de pago.

- Compran por internet porque pueden consultar y comprar artículos en cualquier momento y encuentran precios más bajo a través de este medio.

- Aprecian las opciones de envío a domicilio y pago contra entrega que algunos sitios web ofrecen, así como también, políticas de devoluciones claras que no les permita incurrir en costos más altos y pagos adicionales.

- Valoran todo el tema de personalización, desean una plataforma que les notifique promociones y les sugiera productos según sus preferencias y tallas.

Por lo anterior nace Sweezy, una plataforma web de comercio electrónico que brinda a las tiendas herramientas útiles para la gestión de sus ventas y ofrece una publicidad segmentada y precisa de las tiendas y sus productos. Además, rompe con los esquemas tradicionales de Marketplace, al trabajar solo con empresas legalmente constituidas y mostrar la ubicación y horarios de dichas tiendas para brindarle a los usuarios la opción de dirigirse hasta el establecimiento para mirar el producto físicamente.

Todo esto se hace como estrategia para generar confianza en usuarios y estimular las compras por internet. Por otro lado, las tiendas contarían con ventas a través de la plataforma y ventas en las tiendas físicas de personas que ven los productos en la plataforma, pero prefieren ir hasta la tienda para probarlo y/o comprarlo.

Ahora bien, con el fin de satisfacer las necesidades de clientes y usuarios, se validan las características iniciales de la plataforma (Capitulo 1) y se tienen en cuenta las siguientes:

- **Gestión de pago Contra entrega**: Convenio con un intermediario que preste este servicio.

- **Política de devoluciones:** Incluir dentro de la política de devoluciones, cero costos adicionales para devoluciones por tallaje (en el caso de artículos de moda) o defectos de fábrica del producto.

- **Actualizaciones en tiempo real de la tienda:** Las empresas pueden subir actualizaciones de las tiendas (fotos o videos) a la plataforma. Este concepto es el que actualmente existe en redes sociales como Instagram y WhatsApp.

- **Cursos Online para realizar videos de unboxing**[22]: Las empresas tendrán acceso a capacitaciones online para la realización de videos unboxing que podrán añadir a la descripción de sus productos en la plataforma. Lo anterior con el fin de brindar al usuario y posible comprador la oportunidad de conocer en detalle el producto que está observando.

[22] "Desempaquetando", videos en los que se desempaca y explica un producto.

En la figura 11 se puede apreciar las necesidades identificadas a clientes y usuarios y la característica de la plataforma que las satisface:

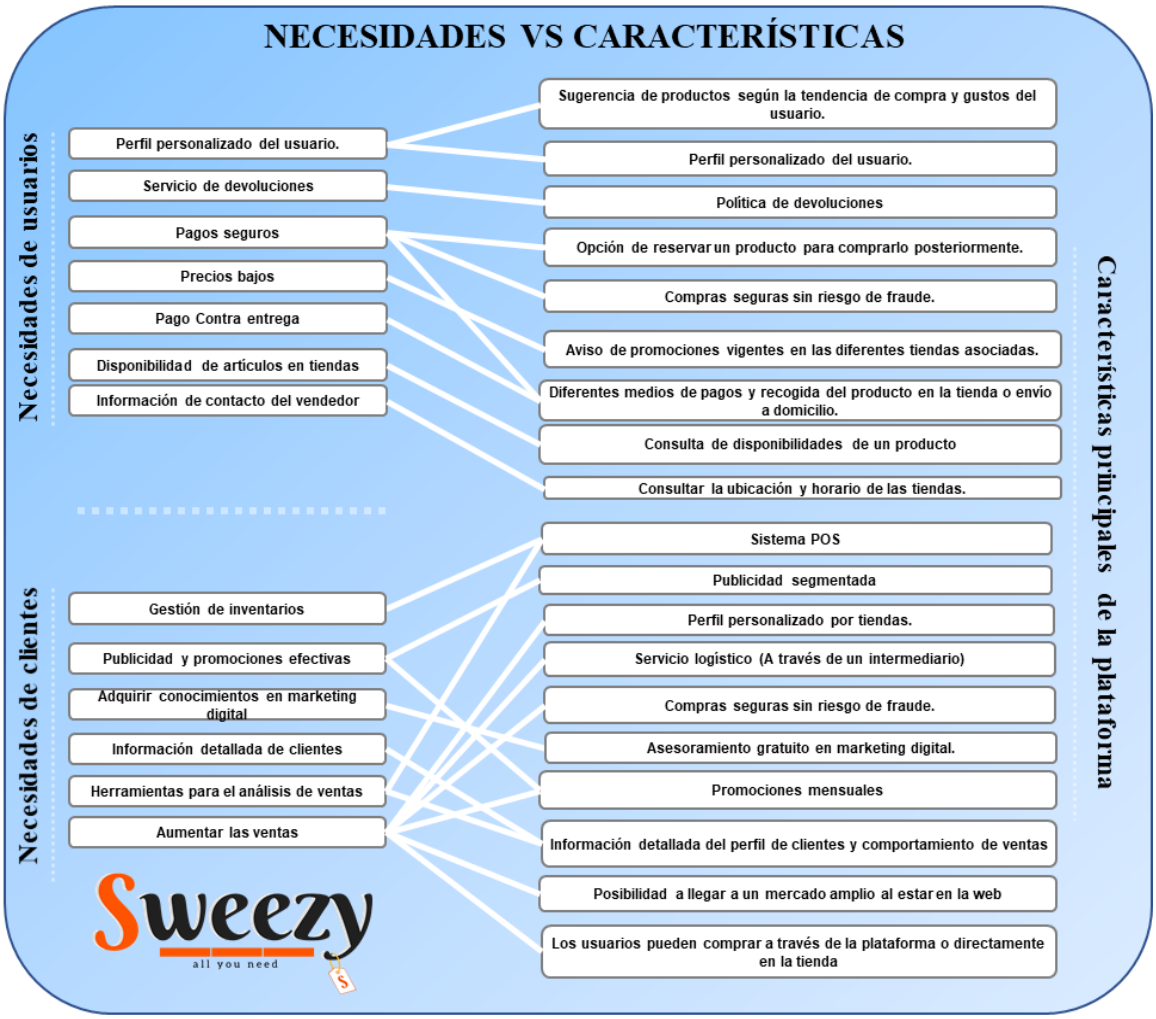

Figura 11. Necesidades VS Características

6.2. Estrategias de precio y costo

Teniendo como referencia la competencia y basado en que el 50% de las empresas pagarían una comisión por ventas de hasta el 10% según la categoría del articulo vendido, para los artículos de moda y tecnología la comisión será de un 10% por cada venta realizada a través de la plataforma. Este porcentaje es atractivo si se compara con Marketplace similares Como MercadoLibre, Linio

o Amazon, por lo que se les brinda a las empresas una alternativa más económica.

Como la estrategia de Sweezy es incentivar la confianza en el usuario, no está pensada para que las ventas se realicen siempre a través de la plataforma, si no que el usuario tiene la libertad de ver los productos en la plataforma e ir a la tienda respectiva para comprarlo; además, se les brinda a las empresas, herramientas y un sistema de punto de venta gratuito (o un API[23] para las empresas que ya tienen uno) para la gestión de su tienda física y online con el fin de mantener el inventario sincronizado y actualizado en tiempo real. Por lo anterior, una estrategia para mitigar las ventas que no se realizan a través de la plataforma y capitalizar los servicios que se ofrecen, es cobrar una suscripción a la plataforma.

Dicha suscripción se pagaría mensualmente y basado en los precios de la competencia, como por ejemplo Linio, se pagaría una vez que la tienda sobrepase un umbral de ventas que en este caso sería de $150.000. El umbral propuesto es más alto que el de la competencia, razón por la cual sería llamativo para los clientes. Respecto al valor de la suscripción, se toma como referencia lo encontrado en el estudio de mercados, en el cual se encontró que, si bien el 75% de las empresas que participaron en el estudio pagarían la suscripción a la plataforma y sus servicios, el 83,33% de ellas estarían dispuestas a pagar hasta $40.000 al mes y el 16,67% de ellas pagarían hasta $60.000 al mes por la suscripción. Con base en lo anterior y con el fin de incluir al 100% de las empresas que pagarían la suscripción, se establece un valor de $30.000 al mes, con este valor se estima que en el hipotético caso en que una empresa que venda $150.000 durante el mes y pague una suscripción de $30.000, tendría una ganancia del 70% de las ventas.

[23] Es un conjunto de subrutinas, funciones y procedimientos que ofrece cierta biblioteca para ser utilizado por otro software como una capa de abstracción.

Por otra parte, como en la investigación de mercados también se encontró que un grupo de empresas pagarían un valor adicional por tener más servicios y beneficios, como estrategia se cobrará un valor de $45.000 por un paquete que incluya:

- **Publicidad preferencial:** Con esta opción las empresas tendrían preferencias sobre las demás en el tema publicitario. De esta forma los usuarios tienen más probabilidades de ver productos de estas empresas al momento de recibir notificaciones sobre promociones y productos disponibles en Sweezy.

- **Datos y herramientas:** Información detallada del tráfico de usuarios en el perfil de la tienda, visualizaciones de productos según el perfil de los usuarios, Pareto de ventas, proyecciones de ventas, más usuarios en el sistema de punto de venta y uso del modo un offline, entre otros.

Sweezy debe ganar la confianza de los clientes, por esto una estrategia para dar a conocer los servicios de la plataforma sin que los clientes se sientan comprometidos, es ofrecer un mes de prueba totalmente gratis con todas las funcionalidades premium que tendría la plataforma.

También, en aras de estimular el uso de la plataforma por parte de usuarios finales, se obsequiarán bonos con un descuento del 10% sobre el valor del producto para los usuarios que realicen su primera compra.

Por último, vale la pena aclarar que, al tener un convenio con empresas de envíos, Sweezy no incurrirá en costos de envíos ya que dichos rubros los cubriría el cliente.

6.3. Estrategias de plaza y conveniencia

Detrás de la plataforma Sweezy hay una estrategia de multicanalidad, ya que el propósito es brindar a clientes y usuarios una experiencia integral al momento de realizar las ventas y compras respectivamente. Como se ha mencionado, según un estudio de Accenture en Estados Unidos, el 89% de las personas reclama a los vendedores un catálogo en tiempo real para saber la disponibilidad de los productos en la tienda física; el estudio también muestra que los consumidores apuestan por la multicanalidad, que la tienda online sea un reflejo de la física.

Por lo anterior, el siguiente esquema muestra las alternativas que los usuarios tendrían para adquirir los productos de las tiendas que hagan parte de Sweezy:

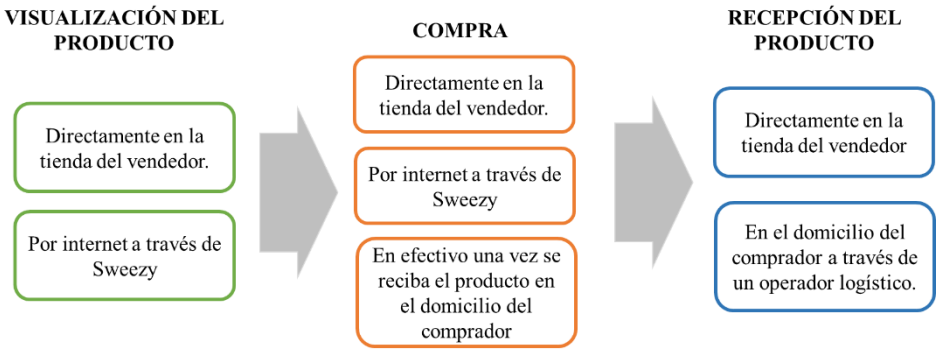

Figura 12. Canales de distribución de productos a usuarios.

En la figura 12 se observan 12 alternativas con las que cuentan los usuarios para adquirir productos de interés. Además, con las opciones de personalización de los perfiles de las tiendas dentro de la plataforma se brinda una experiencia de omnicanalidad que tanto reclaman los usuarios.

Respecto a los canales de distribución de la plataforma para clientes se tienen:

- Un canal de ventas web a través de página de Sweezy (Sweezy.co)

- Vía telefónica
- Directamente en la oficina de la empresa
- Visita en un lugar de la preferencia del cliente

Se prevé que la oficina de la empresa se encuentre en el sector de cabecera del llano ya que es un sector accesible y en donde se concentra una alta cantidad de establecimientos comerciales. Con estas cuatro alternativas se busca mayor facilidad y practicidad para que el cliente pueda adquirir los servicios de la plataforma.

6.4. Estrategia de promoción y comunicación

Teniendo en cuenta el mercado objetivo de clientes y usuarios de la plataforma, las estrategias de promociones y comunicaciones deben ser en su mayoría, digitales. Es por esto que se crearan perfiles en: Facebook, Instagram, Twitter y un canal YouTube para realizar las diferentes campañas publicitarias. Esto con el fin de aumentar el posicionamiento de la plataforma en motores de búsqueda y llegar a la mayor cantidad de personas posibles.

6.4.1. Prelanzamiento de la plataforma. Con el fin de hacer ruido en la ciudad sobre una plataforma de comercio electrónico llamada Sweezy, se realizarán campañas de expectativa.

A través de las diferentes redes sociales se publicarán piezas gráficas donde se informará que pronto estará disponible una plataforma de comercio electrónico resaltando las características más importantes de cara al cliente. Lo anterior a la necesidad de contar primero con empresas dentro de la plataforma para luego ofertar a usuarios.

Para realizar una campaña efectiva y teniendo en cuenta que los perfiles creados son nuevos y por tanto no contarán con muchos seguidores, se pagará por publicidad de la siguiente forma:

Tabla 2.
Promoción de Expectativa

Promoción de expectativa por redes sociales	
Redes Sociales	Facebook Instagram YouTube
Segmentación	Hombres y mujeres Entre 18 y 54 años Con interés en Moda o tecnología
Duración	30 días
Presupuesto	$1.200.000

Cada una de las publicaciones que se realicen en redes sociales, tendrá como objetivo lograr que la mayor cantidad de personas se dirija a la página web de la plataforma. En la página web las personas encontraran un video explicativo y los clientes interesados pueden ver los requisitos y pasos a seguir para ser parte de Sweezy.

Además, también se asistirá a los diferentes eventos de emprendimiento realizados en la ciudad gracias a la información que suministra la red de emprendimiento de Santander y se harán visitas a clientes potenciales para explicar el funcionamiento de la plataforma y ofrecer sus servicios.

6.4.2. Lanzamiento y puesta en marcha de la plataforma. El lanzamiento de la plataforma estará dirigido más que todo a usuarios, esto con el fin de activar el tráfico de la página web y promover las ventas a través de ella. El lanzamiento será a través de medios digitales utilizando las diferentes redes sociales para realizar publicaciones promocionadas en donde se invite a las personas a aprovechar los descuentos de lanzamiento al visitar la página y comprar productos de

interés. Adicionalmente, se entregarán volantes con un código de descuento del 30% en centros comerciales y áreas cercanas a las tiendas que hagan parte de Sweezy.

El presupuesto para el lanzamiento es de $5.000.000, con este dinero se pagarán las publicaciones en redes sociales, los bonos de descuento, los volantes y las personas que los repartirán.

6.4.3. Promoción de la plataforma. Una vez lanzada la plataforma, la estrategia de promoción y comunicación es la siguiente:

- **Uso de Google Ads**: Para promocionar la plataforma, descuentos, bonos, productos, tiendas etc. Según las preferencias de las personas que naveguen por internet.
- **Promoción a través de redes sociales**: Publicaciones en Facebook, Instagram y Twitter.
- **Visitas a clientes potenciales:** Visitas a clientes potenciales con el fin de ofrecer los servicios de la plataforma. Con esto se busca generar más confianza en el cliente.
- **Envío de correo masivos:** Envío de correos a clientes que hayan mostrado interés en las publicaciones en redes sociales y Google Ads.
- **Envío masivo de mensajes de texto**: Envío diario de mensajes de texto con promociones y sugerencia a usuarios registrados en la plataforma.
- **Gestión de Cookies**: Realizar una correcta gestión de cookies para mostrar promociones y sugerencias dentro de la plataforma, según las búsquedas y compras recientes de los usuarios.

- **Videos interactivos en YouTube**: Subir al canal de YouTube videos interactivos dónde se expliquen las bondades de la plataforma, tanto para clientes como para usuarios.

Todo lo anterior, le apuesta a lograr que Sweezy sea parte del día a día de las personas al estar presente en los mecanismos de difusión más relevantes que tienen las personas actualmente como los son las redes sociales y YouTube. (Hootsuite, 2018)

Adicionalmente, como estrategia se crearán propuestas para ser ofrecidas a la Gobernación de Santander y a Fenalco Santander. Esto con el fin de elaborar campañas en convenio con dichas entidades para que las empresas entren al mundo online y disfruten de los beneficios que implica vender por Internet.

6.5. Estrategias de postventa

Un aspecto relevante para lograr fidelizar a clientes y usuarios es el servicio postventa, como estrategia para este ámbito, se implementará un sistema CRM que permita llevar la trazabilidad de todo el proceso de compra de un usuario y de la afiliación a la plataforma por parte de los clientes.

7. Estudio técnico

El objetivo de este estudio es determinar los requerimientos y metodologías necesarias para el desarrollo de la plataforma y puesta en marcha de la empresa de una forma óptima.

7.1. Requerimientos

Para el funcionamiento de la empresa en el primer año, es necesario contar con lo siguiente:

Tabla 3.
Requerimientos de equipos

Ítem	Cantidad	Precio
Cámara semiprofesional	1	$1.079.100
Computador portátil Computador de escritorio	2	$2.798.000
Laptop con procesador i7 y 8 GB de RAM	2	$5.998.000
Computador de Escritorio con tarjeta gráfica	1	$2.499.000
Disco duro de 1 TB	2	$479.800
Impresora láser multifuncional	1	$949.000
IPad	1	$1.329.000
Regulador de Voltaje	7	$384.300
Teléfono inalámbrico	3	$289.900
TV 50''	1	$1.699.000
Videoproyector	1	$1.425.000
Total		$18.930.100

Tabla 4.
Requerimientos de muebles y enseres

Ítem	Cantidad	Precio
Contenedor de basura	4	$89.400
Dispensador de Agua con nevera	1	$454.900
Escritorios	4	$629.720
Horno Microondas	1	$299.227
Jarra de Vidrio	|	$41.760
Mesa de reuniones	1	$1.500.000
Platos	12	$107.820
Puff	5	$359.000
sillas ergonómicas	4	$1.329.360
Sofá	1	$425.900

Continuación de la tabla 4.

Ítem	Cantidad	Precio
Tablero	2	$70.000
Vasos	12	$28.640
Otros		$400.000
Total		$5.735.727

Tabla 5.
Otros Requerimientos

Ítem	Cantidad	Precio
Dominio y Hosting	1	$1.500.000
Total		$ 1.500.000

Tabla 6.
Equipo de trabajo

Rol
Desarrollador Web
Diseñador Gráfico
Ingeniero Industrial
Tecnólogo en atención al cliente y ventas

7.2. Ubicación

Luego de analizar los diferentes sectores de la ciudad de Bucaramanga y revisar el POT[24] de la ciudad, se infiere que el sector de cabecera del llano es el más indicado para el funcionamiento de la empresa dado que es un sector estratégico por su cercanía a lugares de interés cómo bancos, notarías, y clientes potenciales. Además, el que sea una zona comercial con alto flujo de personas y tenga cercanía a los clientes potenciales, facilitaría el contacto y la promoción de los servicios ofrecidos por la plataforma.

La distribución de la oficina será abierta para facilitar la comunicación entre las personas que allí trabajen, también se contará con zonas con asientos cómodos, tableros grandes y colores vivos, para fomentar la creatividad.

Para garantizar el correcto desempeño del equipo de trabajo, es necesario un espacio de 65 m^2 como mínimo, sin embargo, es importante tener en cuenta el costo del alquiler del inmueble ya que es el factor principal de decisión, seguido del área y la ubicación.

Por consiguiente, luego de analizar las ofertas inmobiliarias en el sector, se encontró un inmueble en la calle 48 con carrera 35ª de 72 m^2 y cuyo arriendo es de $1’163.000 (Un millón ciento sesenta y tres mil pesos) al mes. El inmueble cuenta con zonas amplias propicias para la distribución de la oficina que se quiere en aras de garantizar una sincronía en la comunicación con el equipo de trabajo y un ambiente de creatividad.

En la figura 13 se puede apreciar la distribución propuesta de la oficina.

[24] Plan de ordenamiento territorial

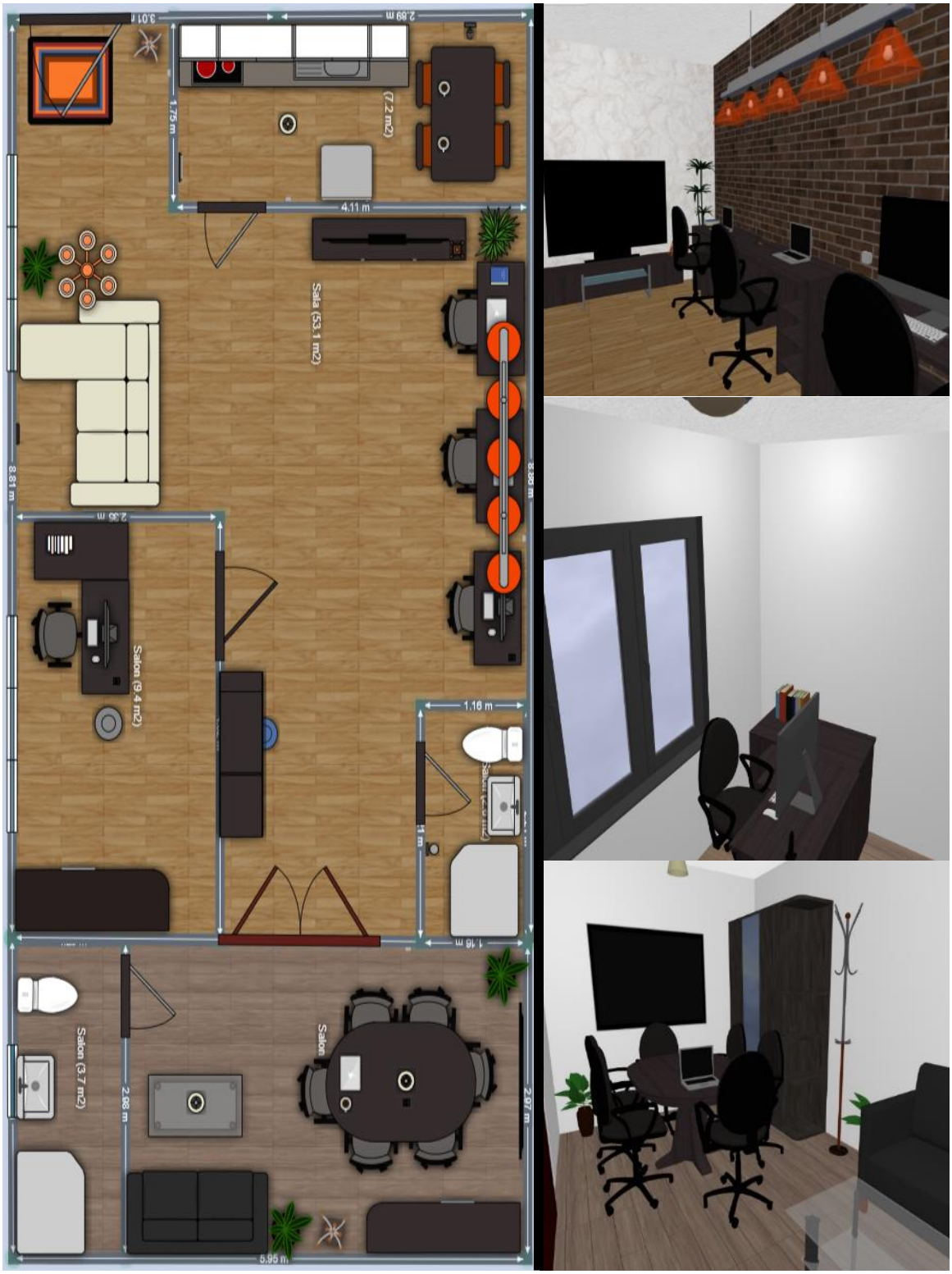

Figura 13. Distribución de la oficina.

7.3. Ficha técnica de la plataforma

A continuación, se muestra la ficha técnica de la plataforma:

Tabla 7.
Ficha técnica de la plataforma.

Ficha Técnica Sweezy	
Nombre de la plataforma	Sweezy “All you Need”
Empresa que la desarrolla y administra	Sweezy Company
Edad recomendad de Uso	18 años en adelante
Tema	La plataforma tendrá un diseño minimalista con el fin de lograr que sea fácil de usar por clientes y usuarios finales. También, tendrá herramientas de personalización de perfiles para lograr una inmersión del usuario en el perfil de cada tienda.
Idioma	Español
Plataforma	Web
Arquitectura	Cliente - Servidor
Requerimientos del producto	Computador, Tablet o dispositivo móvil con acceso a internet y un navegador
Usuarios	Personas desde los 16 años de edad Con acceso a internet
Clientes	Micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bucaramanga
Precio	Comisión por venta: 10% Suscripción: $30.000 si la tienda vende más de $150.000 en el mes Servicios adicionales y publicidad: $45.000
Tiempo de uso	La plataforma está habilitada 24 horas, 7 días a la Semana

7.4. Desarrollo de la plataforma

Para emprendimientos de base tecnológica como Sweezy, entidades como Apps.co aconsejan que el emprendimiento se debe realizar mínimo entre dos personas, una encargada de la parte técnica

y otra encargada de la parte comercial. Lo anterior con el fin de cometer la menor cantidad de errores posibles y ahorrar tiempo valioso que puede invertirse en el crecimiento y consolidación del negocio. Por tal razón, se tiene la necesidad de encontrar un socio con conocimientos sólidos en el tema técnico.

Para el desarrollo de la plataforma actualmente existen múltiples alternativas que, en términos generales son dos: elaborar la plataforma a través de una empresa desarrolladora de software o contratar un equipo de programadores que desarrollen la plataforma con supervisión del Manager de desarrollo de producto (Ttrust.io, 2018).

Con la primera opción, si bien da seguridad contratar los servicios de una empresa experta, los costos implicados son elevados ya que, según consultas realizadas a empresas desarrolladoras, un desarrollo de este tipo tiene cierto nivel de complejidad razón por la cual tendría un costo alto. Ahora bien, habría que tener en cuenta que una vez desarrollada la plataforma cualquier modificación o adición debería hacerse a través de la empresa que la desarrolló y esto implicaría costos adicionales. Una ventaja es que estas empresas tienen grupos de trabajos numerosos y el desarrollo podría estar listo en cuestión de meses.

La segunda opción, puede resultar más económica y traer beneficios a futuro ya que se contaría con completa autonomía para modificar la plataforma cuando sea necesarios sin incurrir en costos adicionales. Una desventaja sería que el producto inicial demoraría más tiempo en estar listo ya que se trabajaría con un equipo reducido de dos o tres personas. Por lo anterior, esta sería una alternativa viable ya que el proceso de desarrollo puede durar 6 meses con el fin de crear una plataforma segura, confiable y con funciones que le agreguen valor al cliente y usuarios.

Por otra parte, respecto a la parte técnica y con el fin de obtener un producto mínimo viable en un tiempo prudente, lo ideal en estos casos según consultas realizadas a portales web como

vexsoluciones.com y marketpay, es desarrollar el Marketplace sobre una plataforma de código abierto que brinde seguridad al sitio web ya que estas plataformas cuentan con sistemas de seguridad informática y plugin[25] que permiten un desarrollo más rápido.

Por tal razón, según consultas realizadas a programadores, se espera invertir aproximadamente $20.000.000 para el desarrollo de la plataforma.

8. Estudio Organizacional

Este estudio tiene como fin determinar el talento humano necesario para que la empresa funcione de una manera óptima. Vale la pena aclarar que se contará solo con el personal requerido para el inicio de la empresa y según la evolución de la misma, irá aumentando cada año.

8.1. Estructura organizacional

Como se puede observar en la figura 14, la empresa contaría con un gerente general, que en este caso sería el autor del proyecto, un desarrollador de producto quien sería un ingeniero de sistemas y a su vez socio de la empresa, un diseñador gráfico encargado de la parte de experiencias digitales

[25] Es aquella aplicación que, en un programa informático, añade una funcionalidad adicional o una nueva característica al software

y un tecnólogo en ventas.

Los cargos anteriormente mencionados se consideran los mínimos requeridos para iniciar la empresa.

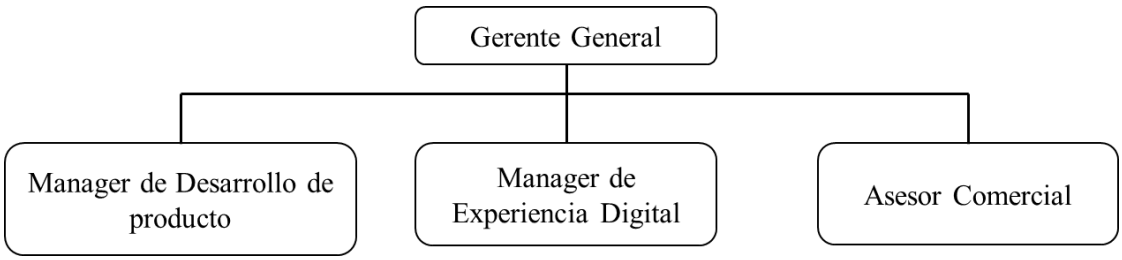

Figura 14. Organigrama de la empresa.

8.2. Descripción de Cargos

- **Gerente general:** Es el representante legal de la empresa, y es el encargado de manejar los asuntos financieros, legales, administrativos y estratégicos de la empresa.

- **Manager de desarrollo de producto:** Es la persona encargada del mantenimiento de la plataforma y el desarrollo de nuevos módulos y proyectos a futuro.

- **Manager de experiencia digital:** Es el encargado del diseño de las campañas publicitarias dentro y fuera de la plataforma, así como también el diseño del contenido de la plataforma en colaboración con el manager de desarrollo de productos.

- **Asesor comercial:** Es la persona encargada de vender los servicios de la plataforma a los clientes potenciales y mantener un contacto cercano con ellos.

Los manuales de funciones de pueden encontrar en el Apéndice O.

8.3. Tipo de contratación y salarios

Actualmente en Colombia existen diferentes formas de contratación cómo: contratación a término fijo, contratación a término indefinido, contratación por prestación de servicios, por obra o labor, entre otros (Gerencie.com, 2018). Sin embargo, como Sweezy corresponde a una startup de base tecnológica y este tipo de empresas pueden tener diversos cambios en su etapa inicial, se decide utilizar la forma de contratación plasmada en la tabla 8 dado que se disminuye el riesgo al pago de indemnizaciones por cambios de personal que se requieran en un eventual crecimiento acelerado de la empresa. Cabe acotar que una vez la empresa despegue, se revaluaría el tipo de contratación ya que la idea a futuro sería contar con empleados contratados a término indefinido.

Tabla 8.
Recurso humano para la puesta en marcha de la plataforma

Cargo	Tipo de contrato
Gerente General	Contrato a término indefinido
Manager de desarrollo de productos	Contrato a término indefinido
Manager de experiencias digitales	Contrato a término fijo
Asesor comercial	Contrato a término fijo

En cuanto a la remuneración, la persona que desempeñe el cargo de Manager de experiencias digitales recibirá un contrato a término fijo por seis meses con una asignación mensual de 3

SMMLV. Por otra parte, el asesor comercial también tendría un contrato a término fijo por 6 meses con una asignación mensual de un salario mínimo legal vigente. Adicionalmente, se entregaría un bono de $ 300.000 (Trescientos mil pesos) mensuales al alcanzar las metas de cada mes.

No obstante, una vez finalicen los 6 meses, se renovarán los contratos por seis meses más y posteriormente, ambas partes tendrán contrato a término fijo por un año, renovable al finalizar cada año.

Ahora bien, el gerente general (que sería el emprendedor) y el Manager de desarrollo de producto (que sería socio de la empresa y familiar del autor) recibirían una asignación mensual durante el primer año de 1 SMMLV, a partir del año 3 se aumentará a 2 SMMLV para el gerente general y 3 SMMLV para el desarrollador de producto.

8.4. Proyección de requerimiento de personal

Teniendo en cuenta el aumento de la demanda de clientes y usuarios en próximos años, se plantea aumentar el número de desarrolladores de producto, experiencias digitales y asesores de ventas de como se muestra en la tabla 9:

Tabla 9.
Proyección de requerimientos de personal.

Cargo \ Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1	1	1	1
Desarrollador de producto	1	1	2	2	2
Experiencias digitales	1	2	2	2	2
Ventas	1	2	2	2	2
Total	**4**	**6**	**7**	**7**	**7**

9. Análisis Legal para la puesta en marcha de la plataforma

Este estudio tiene como objetivo identificar los requerimientos legales asociados a la puesta en marcha de la plataforma. Para esto, se tiene en cuenta la información brindada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga a través de su portal web. A continuación, se exponen los pasos para la creación legal de la empresa:

9.1. Definición de la forma jurídica de la empresa

En Colombia existen diferentes figuras jurídicas para la constitución de una empresa como: sociedad por acciones simplificadas, sociedad limitada, empresa unipersonal, Sociedad anónima, sociedad comandita simple, sociedad comandita por acciones y empresa asociativa de trabajo. Cada tipo de sociedad tiene sus características y beneficios que dependen del tipo de empresa que se quiera crear y la proyección a futuro que se tenga de ella. Para el caso de Sweezy, se tienen en cuenta las figuras jurídicas que no tienen límite de socios como: la sociedad colectiva, Sociedad de acciones simplificadas, sociedad anónima y Sociedad en comandita por acciones. Para los tipos de sociedades seleccionadas se hizo un cuadro comparativo (ver Apéndice P) y se pudo determinar que la mejor opción es la sociedad de acciones simplificadas ya que se adapta a las necesidades de los accionistas y proyección de la empresa.

Según un artículo titulado “Ventajas y desventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa familiar en Colombia. Estudio exploratorio”, algunos beneficios de la sociedad

por acciones simplificadas son:

- **Simplificación de trámites:** Las S.A.S. en Colombia se pueden constituir a través de documento privado ya que la escritura pública se realiza únicamente cuando la sociedad posee bienes inmuebles. Además, no tiene en cuenta con el requisito que exige un mínimo de dos accionistas para iniciar la sociedad y cuentan con un carácter comercial, por lo que se le aplica siempre el derecho comercial y no el civil (Betancourt J., 2013)

- **Emisión de acciones especiales**: La figura S.A.S. permite la emisión de acciones especiales además de la ordinaria como: bonos obligatoria o voluntariamente convertibles en acciones, las acciones privilegiadas o con dividendo preferencial y sin derecho a voto y las acciones con dividendo fijo. Esto facilita la financiación de las sociedades ya que se pueden elaborar ofertas en función de la rentabilidad, la responsabilidad y el riesgo (Reyes, 2009).

- **Limitación de la responsabilidad:** Con una S.A.S es posible blindar el patrimonio familiar frente a un eventual fracaso en la empresa ya que permite establecer la limitación del riesgo de los accionistas al monto del capital aportado.

- **Autonomía contractual:** Existe la posibilidad de estipular libremente las normas que correspondan al negocio por lo que es posible modificar la estructura, la participación, el control, la forma de tomar decisiones y un sinnúmero de disposiciones en el interior de la compañía.

- **Estructura flexible de capital:** Con la S.A.S los empresarios tienen la oportunidad de conformarla sin necesidad de pagar alguna suman de dinero al momento de crearla. El capital pagado de la sociedad puede ser de cero pesos, contrario a los demás modelos de

capital, en que se exigen aportes mínimos. Además, admite que el pago del capital suscrito se efectúe en un plazo de 2 años contados a partir de la suscripción (Betancourt J., 2013).

- **Versatilidad para planear la sucesión:** Una S.A.S le permite a sus fundadores una mejor planeación de la sucesión ya que brinda la posibilidad de tomar medidas como: el voto múltiple que contribuirá a mantener el control por parte de los fundadores, restringir la negociación de acciones para que sus sucesores no vendan en un corto plazo la empresa cuando él falte, implementar acuerdos de accionistas como un protocolo familiar, instauración de la oficina familiar, del consejo de familia y del consejo de socios o implementación de acciones con dividendo fijo que aseguren su tranquilidad financiera futura (Betancourt J., 2013).

- **Objeto social:** El objeto social de las S.A.S puede ser indeterminado, es decir, puede realizar cualquier actividad lícita de naturaleza civil o mercantil. Todo esto según el Artículo 5 de la ley 1258 de 2008.

- Las S.A.S. solo están obligadas a tener revisor fiscal cuando los activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean mayores o iguales a mil salarios mínimos legales vigentes y/o sus ingresos brutos durante ese mismo año sean mayores o iguales a tres mil salarios mínimos o cuan las leyes especiales así lo exijan.

- Las S.A.S. también cuentan con un proceso de liquidación más ágil que otros tipos de sociedades.

9.2. Verificación del nombre de la empresa

Sweezy es el nombre de la plataforma web, sin embargo, la razón social de la empresa por la forma jurídica escogida sería INTROSPECTIVE S.A.S. por tal razón se debe realizar la verificación de homonimia para saber si el nombre está disponible, es decir, que no está inscrito por otra empresa en el país.

En la figura 15 se observa la consulta de homonimia, en esta se indica que el nombre INTROSPECTIVE S.A.S. se encuentra disponible.

Figura 15. Consulta de homonimia. Adaptado de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2018).

9.3. Consulta del código de la actividad económica CIUU

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) es la clasificación que tienen internacionalmente las diferentes actividades económicas que puede desarrollar una empresa. Para

el caso de INTROSPECTIVE S.A.S., luego de revisar las categorías y pensando en el largo plazo, se seleccionan los siguientes códigos CIIU cuyas descripciones se tomaron del portal web de la Cámara de Comercio de Bogotá:

9.3.1. Código CIUU 6201. Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas). Esta clase incluye:

- El análisis, diseño de la estructura, el contenido y/o escritura del código informático necesario para crear y poner en práctica programas de sistemas operativos, aplicaciones de programas informáticos (incluyendo actualizaciones y parches de corrección), también bases de datos.

- El desarrollo de soluciones web (sitios y páginas web) y personalización de programas informáticos a clientes, es decir, modificar y configurar una aplicación existente a fin de que sea funcional con los sistemas de información de que dispone el cliente.

9.3.2. Código CIIU 6209. Esta clase incluye otras actividades relacionadas con tecnologías de la información y las actividades relacionadas con informática no clasificadas en otras partes, tales como:

- La recuperación de la información de los ordenadores en casos de desastre informático.

- Los servicios de instalación (configuración) de los computadores personales.

- Los servicios de instalación de software o programas informáticos.

9.3.3. Código CIIU 6311. Procesamiento de datos, alojamiento (hosting) y actividades relacionada. Esta clase incluye:

- El suministro de infraestructura para servicios de hosting, servicios de procesamiento de datos y actividades conexas relacionadas.
- Las actividades especializadas en alojamiento de: sitios web, servicios de transmisión de secuencias de video por internet (streaming), aplicaciones, entre otros.
- El suministro de servicios de aplicación.
- El suministro a los clientes de acceso en tiempo compartido a servicios centrales.
- Las actividades de procesamiento de datos: elaboración completa de datos facilitados por los clientes y generación de informes especializados a partir de los datos facilitados por los clientes.
- El suministro de servicio de registro de datos.
- La tabulación y la digitación de todo tipo de datos.
- El escaneo óptico de datos y de documentos.
- El funcionamiento de oficinas de servicio de informática dedicadas al procesamiento de datos y alojamiento web.

9.3.4. Código CIIU 4791. Comercio al por menor realizado a través de internet. En las ventas al por menor en esta clase, el comprador elige su opción basado en información provista por un

portal de internet. El cliente hace su pedido usualmente a través de medios especiales provistos por un portal de internet. Los productos comprados pueden o no ser directamente descargados de internet o entregados físicamente al cliente. Esta clase incluye:

- La venta directa a través de internet.
- Las subastas por internet.

9.4. Uso del suelo

Según el decreto 1879 se 2008, el certificado de uso de suelo no es requisito para abrir un establecimiento de comercio. Sin embargo, para su funcionamiento debe cumplir con las normas del uso del suelo, se realiza la consulta en el portal web de la Cámara de Comercio de Bucaramanga:

Figura 16. Consulta de uso del suelo. Adaptado de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2018).

En la figura 16 se puede observar que las actividades económicas a desarrollar están permitidas en el sector de cabecera del llano dónde se tiene previsto abrir la oficina de la empresa.

9.5. Trámite ante la DIAN

Se sebe diligenciar el formulario previo al Registro Único Tributario (RUT) en la página web de la DIAN[26] o personalmente en la cámara de comercio, presentar los códigos CIIU que se van a utilizar, la dirección y el domicilio principal de la empresa, documento privado de constitución de la sociedad (ver Apéndice Q) autenticado, original y copia del documento de identidad de documento de identidad del representante legal y el correo creado para la empresa.

9.6. Registro como futuro empresario

Es necesario inscribirse en el portal web de la Cámara de Comercio de Bucaramanga para recibir beneficios y diligenciar los formularios de inscripción de la empresa.

9.7. Pago del impuesto de registro

El impuesto de registro, es un tributo que el comerciante paga a la Gobernación de Santander por la inscripción entre otros, de los actos de constitución de sociedades de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996, equivalente al 3% sobre el valor del capital de la sociedad que se crea (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018), más el valor de estampillas de la sociedad presentando el documento de constitución debidamente solicitados.

[26] Dirección de Aduanas e Impuestos Nacionales

9.8. Inscripción de la S.A.S. en la Cámara de Comercio

Se debe entregar a la Cámara de Comercio la siguiente documentación:

- PRE-RUT firmado por el representante legal y autenticado en notaría.
- Formulario RUES firmado por el representante legal.
- Guía diligenciada para determinar responsabilidades RUT.
- Original y Copia del documento de identidad del representante legal.
- Documento de constitución de la empresa firmado por los accionistas y autenticado en notaría.
- Documento de constitución en medio digital (CD o USB)

Luego de radicar los documentos en la Cámara de Comercio se debe esperar la respuesta de inscripción, de ser favorable, solicitar el RUT, la firma digital de la empresa, la resolución de facturación de la DIAN, el documento final de constitución de la empresa y la inscripción ante la Super Intendencia de Industria y Comercio. También es importante abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa y registrarla en el sistema de seguridad social.

9.9. Gastos de legalización

Los gastos de legalización se pueden apreciar en la tabla 10:

Tabla 10.
Gastos de legalización de la empresa.

Concepto	Valor
Gastos Notariales	$30.000
Formulario del Registro Único empresarial	$5.800
Derecho de inscripción	$34.000
Impuesto de registro	$300.000
Matricula mercantil (Primer año)	$0
Certificado de existencia	$5.500
Inscripción de los Libros	$14.400
Total	**$389.700**

Cabe aclarar que según la ley 1780 de 2016 apoya a emprendedores menores de 35 años mediante el subsidio del valor total de la matricula mercantil y la renovación por el primer año de funcionamiento de la empresa.

9.10. Aspectos tributarios

Las S.A.S. son contribuyentes declarantes del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios. En el impuesto sobre las ventas – IVA serán responsables siempre que realicen el hecho generador consagrado en el artículo 420 del Estatuto Tributario. Son contribuyentes del impuesto de industria y comercio cuando realicen actividades industriales, comerciales o de servicios que no estén excluidas o exentas; igualmente tendrán la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA, según el caso (Osorio, 2017).

10. Plan estratégico y operativo

Con el fin de definir los objetivos empresariales y las acciones necesarias para alcanzarlos, se realiza un plan estratégico y operativo.

10.1. Nombre Comercial

Como ya se ha mencionado la plataforma tendrá el nombre de Sweezy. Ahora bien, el nombre al no tener un significado concreto más allá de ser un apellido en algunos países, según un sondeo realizado, es sonoro, fácilmente recordable, elegante y por consiguiente puede ser usado en diversos ámbitos y convertirse en una marca con la que también se podrán desarrollar proyectos a futuro.

10.2. Eslogan

El eslogan de la empresa será “todo lo que necesitas” haciendo alusión a que los clientes pueden alcanzar los objetivos de sus negocios y los usuarios pueden encontrar los productos que anhelan, todo esto, con la plataforma. Sin embargo, se utilizará la traducción en inglés “All you need” ya que se reduce a tres palabras y sería fácil de recordar, sobre todo para los usuarios objetivos de la plataforma.

10.3. Imagen corporativa

Para la representación gráfica de la marca Sweezy, se opta por un imagotipo que es la unión de un isotipo (texto) y un logotipo (símbolos). En él se observa que la letra “S” es mayúscula y está con un color diferente, todo esto con el fin de lograr que la marca sea percibida a partir de los colores Naranja, Negro, Gris, blanco y la Letra S naranja con borde gris tal como se muestra en la figura 17.

Figura 17. Imagotipo Sweezy.

10.4. Visión

- Ser la plataforma de comercio electrónico más relevante de la región para el 2024.

10.5. Misión

- Conectar a todos los establecimientos comerciales de Bucaramanga con sus clientes.

10.6. Valores

Los valores corporativos son los siguientes:

- **Empatía:** Tener la capacidad de percibir, compartir y comprender lo que otra persona pueda sentir. Esto permite mantener una comunicación asertiva dentro de la organización y también identificar las necesidades del mercado.

- **Participación:** Participar activamente en los proyectos y tareas asignadas, así como también en la proposición de nuevas ideas que contribuyan a la misión empresarial.

- **Integridad:** Hace referencia a ser auténticos y honestos dentro y fuera de la compañía

- **Aprendizaje y Adaptabilidad:** Estar dispuesto a aprender día a día de nosotros mismos, de las personas que nos rodean, de las situaciones que se presentan y estar a la vanguardia con el fin de adaptarse rápidamente al cambio.

- **Autocrítica:** Tener la capacidad de analizar cada cierto tiempo, las actividades y resultados de la empresa es una manera de evaluar cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la institución y, por ende, los trabajadores. Esto forma parte de saber asumir los aciertos y errores cometidos.

10.7. Objetivos estratégicos

Los objetivos corporativos se elaboran con base en le visión de empresa que se obtiene a través de los análisis realizados en los estudios anteriores, buscando que sean medibles y alcanzables en un periodo de tiempo. Los objetivos se pueden observar a continuación.:

- Conseguir el producto final durante el primer año de funcionamiento de la empresa.
- Conseguir fuentes de financiación que permitan la expansión y consolidación de la plataforma durante los años siguiente a su puesta en marcha.
- Atraer y retener 885 clientes y 17.324 usuarios potenciales en un periodo de 5 años
- Alcanzar la rentabilidad financiera esperada por los accionistas en los primeros 5 años de funcionamiento.

10.8. Mapa estratégico

Se diseña un mapa estratégico con el fin de identificar las estrategias y la forma en cómo se interrelacionan para alcanzar los objetivos corporativos. El mapa estratégico se puede encontrar en el Apéndice R.

10.9. Plan de acción

Con base en los objetivos corporativos y las estrategias encontradas en el mapa estratégico, se diseña un plan de acción para relacionar cada objetivo con sus respectivas estrategias y éstas con sus actividades e indicador de cumplimiento. Lo anterior con el fin de llevar un seguimiento al cumplimiento de los objetivos corporativos de una forma ordenada y clara (ver Apéndice S).

11. Estudio financiero

Este estudio se realiza con el fin de determinar la rentabilidad financiera de la plataforma teniendo en cuenta diferentes escenarios. Para esto se determinan: las inversiones, los costos, los gastos administrativos y de ventas, fuentes de financiación, capital de trabajo, proyecciones de ingresos e indicadores de rentabilidad.

11.1. Inversiones

La inversión inicial requerida hace referencia a: activos fijos, gastos pagados por anticipado, activos diferidos y capital de trabajo. Los elementos anteriormente mencionados son los necesarios para iniciar la empresa. A continuación, se presenta el valor de cada rubro en la tabla 11:

Tabla 11.
Inversión Inicial

Concepto	Valor
Activos fijos	$24.665.827
Gastos Anticipados y Activos Diferidos	$26.589.700
Capital de trabajo	75.117.825
TOTAL	$ 126.373.352

11.1.1. Activos fijos. En la tabla 12 se puede observar el valor requerido para la adquisición de activos fijos:

Tabla 12.
Activos fijos

Concepto	Valor	Valor de residual	Vida útil	Admón. y ventas	Operativo
Equipos de oficina	$18.930.100	50%	5	40%	60%
Muebles y enseres	$5.735.727	40%	5	40%	60%
TOTAL	**$24.665.827**	**$11.759.341**	**Prorrateo**	**$9.866.331**	**$14.799.496**

La depreciación de activos fijos se realiza con el método de línea recta teniendo en cuenta que para el equipo de oficina y para los muebles y enseres se estima una vida útil de 5 años.

En cuanto al valor de salvamento, para el equipo de oficina se toma el 50% del valor inicial de compra mientras que para los muebles y enseres el porcentaje es de 40%. Adicionalmente, se prorratean de la siguiente manera: 40% para ventas y admón. y 60% para la parte operativa.

11.1.2. Activos diferidos. Como activo diferido se tiene en cuenta el dinero pagado para el desarrollo de la plataforma, este activo se amortiza durante el tiempo de evaluación de la empresa, es decir, 5 años.

Tabla 13.
Activos diferidos

Concepto	Cantidad	Precio
Desarrollo de la plataforma	1	$20.000.000
Total		**$20.000.000**
Amortización anual		**$4.000.000**

11.1.3. Gastos pagados por anticipado. Los gastos pagados por anticipados, hacen referencia

a aquellos gastos en los que se debe incurrir antes de iniciar la operación de la empresa, el valor de cada rubro y también el prorrateo entre operativo, admón. y ventas, se encuentra en la tabla 14.

Tabla 14.
Gastos pagados por anticipado

Concepto	Valor	Admón. y ventas	Operativo	Tiempo de amortización
Gastos de legalización	$389.700	50%	50%	5 años
Lanzamiento de la plataforma	$6.200.000	100%	0%	
Total	$6.589.700	$6.394.850	$194.850	
Amortización Anual	$1.317.940	$1.278.970	$38.970	

11.1.4. Capital de trabajo. En la tabla 15 se evidencia el capital de trabajo necesario para el funcionamiento de la empresa durante los primeros 4 meses de operación.

Tabla 15.
Capital de trabajo

Capital de trabajo	Cantidad (meses)	Valor unitario	Valor total
Nómina	4	$ 7.891.942	$ 31.567.767
Gastos de funcionamiento	4	$10.887.515	$ 43.550.058
Total			**$ 75.117.825**

Vale la pena aclarar que los gastos de funcionamiento hacen referencia a: costos fijos, gastos financieros, gastos de admón., gastos de ventas y gastos de mercadeo.

11.2. Gastos de administración y ventas

Los gastos de administración y ventas hacen referencia al pago de la nómina (excluyendo al desarrollador de producto), servicios públicos, suministros para a la oficina, arriendo y el presupuesto de mercadeo. El valor de los gastos aumenta de un año a otro en función de la variación de la inflación.

El valor mensual de estos gastos se puede observar en la tabla 16, sin embargo, el detalle de cada rubro puede ser consultado en el Apéndice T.

Tabla 16.
Gastos de administración y ventas

Concepto	Valor mensual
Gastos de admón. y venta	$13.590.525

11.3. Costos fijos y variables

Para garantizar la operación de la empresa se incurren en costos fijos y costos variables.

11.3.1. Costos fijos. Dentro de los costos fijos se tiene en cuenta lo relacionado al pago de la nómina del desarrollador de producto, el pago del dominio y servidores de la plataforma y el porcentaje de arrendamiento, servicios públicos y suministros de oficina asociados al ámbito operativo. Adicionalmente, con el fin de garantizar un buen servicio tanto a clientes como usuarios se requiere adquirir los servicios de una pasarela de pagos, la plataforma seleccionada se llama

"En Línea Pagos - ELP" la cual cobra una afiliación que varía según el número de transacciones, para el número de transacciones estimadas en la plataforma la afiliación sería de $690.000 al mes.

El valor de los costos fijos se puede observar en la tabla 17 y el valor de cada rubro puede ser consultado en el Apéndice T.

Tabla 17.
Costos fijos

Concepto	Valor mensual
Costos fijos de operación	$3.829.417

11.3.2. Costos variables. Los costos variables se modifican según el valor de los ingresos percibidos por comisión por ventas. Dichos costos se especifican a continuación:

- **Bonos de descuento:** Una estrategia planteada en capítulos anteriores consiste en brindar bonos del 10% de descuento por la primera compra a los usuarios, se estima que este valor equivale a un 25,4% de los ingresos percibidos por el cobro de comisión por venta.

- **Devoluciones:** En cuanto a las devoluciones, si bien no se tiene una referencia concreta, se estima que sería el 2% de los ingresos por comisión por venta.

- **Descuentos y promociones**: Como estrategia, se harán descuentos regularmente, por esta razón se destina para tal fin un 10% de los ingresos por comisión por venta proyectados.

11.4. Ingresos

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, los ingresos percibidos corresponden a: comisión por ventas, suscripción a la plataforma y servicios adicionales.

11.4.1. Ingresos por comisión por ventas. Para estimar el valor de los ingresos asociados a las comisiones por venta, se tiene en cuenta los resultados de la investigación de mercados. Dicha investigación arrojó que la demanda de usuarios finales es de 17.324 personas, sin embargo, con el fin de mantener un escenario conservador y seguir con lo establecido en los objetivos estratégicos de la empresa, se abarcará el 75% de la demanda de usuarios durante el primer año.

Por otra parte, para estimar los ingresos también se tienen las siguientes consideraciones:

- La comisión será del 10% sobre cada venta realizada a través de la plataforma.
- Del total de compras online realizada por los usuarios de Sweezy, el 65% de ellas serían a través de la plataforma.
- Para estimar los ingresos totales del año (antes del cobro de la comisión), se tiene en cuenta la frecuencia con la cual compran los usuarios por internet y el valor promedio por compra online. En cuanto a los usuarios que no han comprado por internet, pero usarían la plataforma, se asume que realizarían una compra al año.

Bajo las consideraciones anteriormente mencionadas, se tienen los resultados mostrados en la tabla 18:

Tabla 18.
Estructura de ingresos.

Frecuencia	Porcentaje de usuarios	Dinero por compra online	Compras anuales por Usuario	Número de usuarios	Compras Anuales año 1
Una vez al año	11,5%	$40.000	$26.000	1.491	$25.197.900
Una vez al año	12,8%	$60.000	$39.000	1.663	$42.159.686
Una vez al año	2,7%	$15.000	$9.750	355	$2.249.813
Una vez al año	23,0%	$90.000	$58.500	2.982	$113.390.550
Una vez al mes	4,0%	$40.000	$312.000	525	$106.551.120
Una vez al mes	2,7%	$60.000	$468.000	355	$107.991.000
Una vez al mes	2,1%	$15.000	$117.000	273	$20.750.471
Una vez al mes	10,2%	$90.000	$702.000	1.321	$602.949.390
Más de una vez al mes	1,3%	$40.000	$624.000	172	$69.563.483
Más de una vez al mes	2,7%	$60.000	$936.000	355	$215.982.000
Más de una vez al mes	0,0%	$15.000	$234.000	0	$0
Más de una vez al mes	5,4%	$90.000	$1.404.000	696	$634.987.080
Nunca	21,6%	$30.000	$19.500	2.805	$35.548.685
			TOTAL	12.993	$1.977.321.177

A partir de la estructura de ingresos de la tabla 18 se estima el número de ventas realizadas al año a través de la plataforma y el valor promedio por venta, este valor se sitúa en $28.939 y en el año 1 se realizarían 68.327 ventas en promedio, lo anterior resultaría en ingresos de $1.977.321.177 y los beneficios por el cobro de la comisión sería de $197.732.118.

En cuanto a la proyección de ingresos, los valores promedio por venta tendrían un incremento de un año a otro según la inflación proyectada y la cantidad de usuarios tendría un incremento estratégico de 20% anual basado en la proyección de crecimiento del comercio electrónico realizada por Hootsuite.

Cabe aclarar que para establecer los ingresos por comisión por venta, no se tuvieron en cuenta los ingresos actuales de las tiendas encuestadas, lo anterior se debe a que la plataforma Sweezy busca aumentar las ventas de las tiendas y este aumento se puede considerar con las compras realizadas por usuarios finales a través de la plataforma.

11.4.2. Ingresos por suscripciones a la plataforma y servicios adicionales. Según la investigación de mercados, la demanda de tiendas dispuestas a pagar una suscripción de $30.000 sería de 885 de las cuales habrían 443 (50%) que pagarían $45.000 por servicios adicionales. No obstante, se espera abarcar 30 tiendas el primer mes del año 1 y tener un aumento conservador en el aumento de tiendas de 7% mensual, todo esto, en aras de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

11.5. Impuestos y reserva legal

- El Impuesto sobre la renta según la última reforma tributaria, sería de 33% sobre la utilidad antes de impuestos en el año 2019, y para los años 2020, 2021 y 2022 una tarifa del 32 %, 31 % y 30 % respectivamente. No obstante, con el fin de prever futuros cambios en el impuesto sobre la renta teniendo en cuenta la necesidad de dinero que tiene el estado colombiano (Martínez N., 2018), se utiliza una tarifa única del 32% para los años de evaluación de la empresa.
- La reserva legal, si bien no es obligatoria para las S.A.S., se considera necesaria para aumentar el patrimonio y preparar la empresa ante cualquier eventualidad. Por lo anterior, se define como un 5% de la utilidad después de impuestos.

11.6. Fuentes de financiamiento

Como fuentes de financiamiento se tienen diferentes alternativas: créditos condenables con Fondo Emprender (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA], 2018), recursos propios y créditos bancarios. Dado que el emprendimiento genera más de 3 empleos, se puede solicitar hasta

$66.249.280 (80 SMMLV) a Fondo Emprender, en todo caso, existiría un faltante de capital para la inversión inicial, por tal razón se acudiría a un crédito bancario. El método de financiamiento se puede observar en la tabla 19.

Tabla 19.
Estructura de Financiación

Fuente de financiación	Valor
Fondo Emprender + recursos propios	$ 86.373.352
Crédito Bancario	$ 40.000.000
TOTAL	$ 126.373.352

Respecto al crédito, a continuación, se muestran las condiciones del mismo:

Tabla 20.
Descripción del crédito a solicitar

Valor	$40.000.000
Plazo	60 meses
Tasa	1,346%
Pago mensual	$976.451,26
Pago Anual	$11.717.416
Entidad financiera	Banco BBVA

11.7. Estados Financieros

En las siguientes tablas se muestra la proyección del estado de resultados con las variables anteriormente definidas, estas corresponden al **escenario esperado.**

Tabla 21.
Estado de resultados

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Comisión por ventas	$197.732.118	$246.769.683	$307.968.564	$384.344.768	$479.662.271
Suscripciones	$16.020.000	$37.564.800	$88.193.664	$206.322.555	$483.514.241
Servicios adicionales	$12.015.000	$28.173.600	$66.145.248	$154.741.916	$362.635.681
INGRESOS OPERACIONALES BRUTOS	$225.767.118	$312.508.083	$462.307.476	$745.409.239	$1.325.812.193
Costos variables	**$ 73.997.955**	**$ 42.079.347**	**$ 102.785.126**	**$ 78.005.736**	**$ 147.621.260**
INGRESOS OPERACIONALES NETOS	$151.769.163	$270.428.736	$359.522.350	$667.403.503	$1.178.190.934
Costos fijos	**$52.951.870**	**$54.789.990**	**$56.881.635**	**$58.869.746**	**$60.937.381**
UTILIDAD BRUTA	**$98.817.292**	**$215.638.746**	**$302.640.715**	**$608.533.757**	**$1.117.253.553**
Gastos de admón. y ventas	**$ 166.338.535**	**$ 223.200.170**	**$ 250.115.264**	**$ 259.984.985**	**$ 270.249.495**
UTILIDAD OPERACIONAL	**-$ 67.521.243**	**-$ 7.561.425**	**$ 52.525.451**	**$ 348.548.772**	**$ 847.004.058**
Gastos Financieros	6.063.069	5.077.517	3.920.182	2.561.125	965.183
Gravamen 4x1000	7.909.285	9.870.787	12.318.743	15.373.791	19.186.491
Total Gastos Financieros	**$ 13.972.354**	**$ 14.948.304**	**$ 16.238.925**	**$ 17.934.915**	**$ 20.151.674**
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	**-$ 81.493.597**	**-$ 22.509.728**	**$ 36.286.527**	**$ 330.613.857**	**$ 826.852.384**
Impuestos	-	-	11.611.689	105.796.434	264.592.763
Reserva Legal	-	-	1.233.742	11.240.871	28.112.981
UTILIDAD NETA	**-$ 81.493.597**	**-$ 22.509.728**	**$ 24.674.838**	**$ 224.817.423**	**$ 562.259.621**

Tabla 22.
Balance general

BALANCE GENERAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			Activo			
Efectivo	75.117.825	-1.779.012	-20.677.534	18.096.607	349.734.462	1.098.702.266
Gastos Anticipados y Activos Diferidos	$26.589.700	21.271.760	15.953.820	10.635.880	5.317.940	0
Activo Corriente:	**101.707.525**	**19.492.748**	**-4.723.714**	**28.732.487**	**355.052.402**	**1.098.702.266**
Equipos de oficina	18.930.100	18.930.100	18.930.100	19.930.100	19.930.100	19.930.100
Muebles y enseres	5.735.727	5.735.727	5.735.727	6.235.727	6.235.727	6.235.727
(-) Depreciación de activos	0	4.933.165	9.866.331	15.099.496	20.332.662	25.565.827
Activos Fijos:	**24.665.827**	**19.732.662**	**14.799.496**	**11.066.331**	**5.833.165**	**600.000**
ACTIVO	**126.373.352**	**39.225.409**	**10.075.782**	**39.798.818**	**360.885.567**	**1.099.302.266**

Continuación de la tabla 22

BALANCE GENERAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			Pasivo			
Impuestos por pagar		0	0	11.611.689	105.796.434	264.592.763
Préstamos a LP	40.000.000	34.345.654	27.705.755	19.908.523	10.752.232	0
PASIVO	**40.000.000**	**34.345.654**	**27.705.755**	**31.520.211**	**116.548.666**	**264.592.763**
			Patrimonio			
Capital Social	86.373.352	86.373.352	86.373.352	86.373.352	86.373.352	86.373.352
Reserva Legal Acumulada		0	0	1.233.742	12.474.613	40.587.594
Utilidades Retenidas			-81.493.597	-104.003.325	-79.328.487	145.488.936
Utilidades del Ejercicio		-81.493.597	-22.509.728	24.674.838	224.817.423	562.259.621
Revalorización patrimonio						
PATRIMONIO	**86.373.352**	**4.879.755**	**-17.629.973**	**8.278.607**	**244.336.901**	**834.709.503**
PASIVO + PATRIMONIO	**126.373.352**	**39.225.409**	**10.075.782**	**39.798.818**	**360.885.567**	**1.099.302.266**

Del estado de resultados se puede observar que a partir del tercer año se generan utilidades, además, en el balance general se evidencia que en los últimos dos años se hay un aumento substancial en los activos corrientes y por ende en el patrimonio.

11.8. Flujo de caja libre

A continuación, se puede observar en la figura 18 la proyección del flujo de caja libre de la empresa:

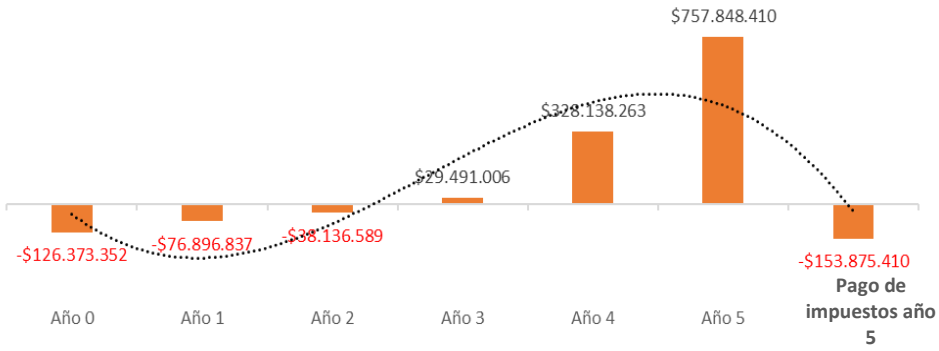

Figura 18. *Flujo de caja libre.*

Del flujo de caja libre se puede inferir que, si bien en los primero dos años hay pérdidas, a partir del tercer año se tienen flujos positivos con un aumento exponencial, tanto así, que una proyección a largo plazo podría augurar una rentabilidad mayor.

11.9. Evaluación financiera

Como criterio de decisión, se tuvo en cuenta el valor presente neto (VPN) con una tasa de oportunidad (TMRR) del 30% ya que para el crecimiento del proyecto se espera contar con inversionistas ángel (Revista Dinero, 2018), además, Fondo Emprender solicita una TIR mínima de 18%. No obstante, el Valor Presente Neto del proyecto es calculado con el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) deflactado (sin los efectos de la inflación proyectada). Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 23.
Resultados de la evaluación Financiera.

Tasa de Descuento	**25,18%**
VPN	$143.044.587
TIR	43%
PRI	3,72

En la tabla 23 se muestra que la empresa es rentable al obtenerse un VPN de $ 143.044.587; este valor se justifica porque la TIR es de 43%, un margen superior al esperado por Fondo Emprender (18%) y los inversionistas (30%). Por otra parte, si se tiene en cuenta el flujo de caja libre del inversionista, los resultados son los siguientes:

Tabla 24.
E*valuación financiera con el FCLI*

Tasa de Descuento	**33,35%**
VPN	$100.132.537
TIR	51%
PRI	3,5476

En a tabla 24 se observa que el VPN en este caso es positivo con un valor de $100.132.537 y el periodo de recuperación de la inversión es de 3 años y 6 meses aproximadamente, por ende, la inversión es rentable y sería atractiva para inversionistas.

11.9.1. Punto de equilibrio. En cuanto al punto de equilibrio, se calcula en función del porcentaje de usuarios a abarcar durante el primer año y el crecimiento mensual de tiendas suscritas. Para que la empresa no genere pérdidas, es decir, que la TIR sea mayor a 0, se requiere abarcar mínimo el 37% de la demanda durante el primer año y tener un crecimiento mensual de tiendas de 6,4%, otra posibilidad es tener un crecimiento mensual de 6.3% y abarcar el 41% de los usuarios en el primer año (ver Apéndice T).

11.9.2. Análisis de sensibilidad. Para el análisis de sensibilidad se tienen en cuenta tres casos, el valor del VPN de la empresa en función de:

- **Caso 1:** Variación del precio de la suscripción y de los servicios adicionales.
- **Caso 2:** Variación de la comisión por venta y el precio de la suscripción.
- **Caso 3:** Variación del crecimiento de ventas y número de tiendas al año.

Los resultados se pueden observar en el Apéndice T.

11.9.3. Análisis de escenarios. Se definen 3 escenarios: pesimista, optimista y esperado. Las consideraciones para cada escenario y los respectivos resultados se pueden ver a continuación:

Tabla 25.
Análisis de escenarios

Variable\Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
% Demanda de clientes durante el primer año	65%	75%	85%
Crecimiento Anual de ventas	15%	20%	25%
Crecimiento mensual de tiendas	6%	7%	8%
Número inicial de tiendas	25	30	50
VPN (Empresa)	-$144.352.589	$143.044.587	$919.002.792
TIR (Empresa)	3,9%	42,7%	105,1%
PRI (Empresa)	-	3,72	1,85
VPN (Inversionista)	-$128.498.476	$100.132.537	$709.481.723
TIR (Inversión)	6,7%	50,9%	123,6%
PRI (Inversionista)	-	3,55	1,88

De la tabla 25 se puede observar una diferencia sustancial entre los tres escenarios planteados, dicha diferencia en las variables de decisión como el VPN se podrían atribuir a la alta sensibilidad mostrada por las variables de entrada en los resultados. De lo anterior, vale la pena precisar que, en caso de un escenario pesimista, la empresa no sería factible. Caso contrario ocurre con el escenario esperado con el cual se espera tener una empresa rentable y factible o con el escenario

optimista que correspondería a la situación en la que la plataforma tiene una fuerte acogida por usuarios y clientes, en dicho escenario, se superaría en gran medida las expectativas de un inversionista con una tasa de oportunidad del 30%, por esto, se podría optar por inversionistas que al ver la rentabilidad de la empresa, aporten altas sumas de capital que permitan financiar la expansión de la plataforma por ejemplo, a otras ciudades del país.

No obstante, al contar con una alta sensibilidad de las variables de entrada y con el fin de tener una mayor precisión a la hora de evaluar los diferentes escenarios que se puedan presentar, se utiliza el Software @Risk[27] con el fin de realizar la simulación de Montecarlo[28] con 10.000 iteraciones y determinar la probabilidad que tiene la empresa de ser factible.

El modelo utilizado se puede apreciaren la tabla 26:

Tabla 26.
Modelo para la simulación de Monte Carlo

Variable	Tipo de Distribución	Parámetros
Inflación	Normal	μ = 4% σ = 0,4% Trunc. Min.= 3% Trunc. Max =5% Valor estático 4%
Porcentaje de usuarios que se abarcarán el primer año	Normal	μ = 75% σ = 7,5% Trunc. Min.= 35% Trunc. Max =100% Valor estático 75%
Tiendas el primer mes	Triangular	Mín. = 15 Max= 50 Valor más probable =30 Valor estático = 30

[27] Es un software que realiza análisis de riesgo utilizando la simulación para mostrar múltiples resultados posibles en un modelo de hoja de cálculo, y le indica qué probabilidad hay de que se produzcan.

[28] Es un método de simulación que permite calcular estadísticamente el valor final de una secuencia de sucesos no deterministas

Continuación de la tabla 26.

Variable	Tipo de Distribución	Parámetros
Crecimiento mensual en tiendas	Normal	μ = 7% σ = 0,7% Trunc. Min.= 4% Trunc. Max =10% Valor estático 7%
Crecimiento anual de ventas	Normal	μ = 20% σ = 2% Trunc. Min.= 10% Trunc. Max =40% Valor estático 20%
% de los ingresos destinados a devoluciones	Normal	μ = 2% σ = 0,2% Trunc. Min.= 1% Trunc. Max =3% Valor estático 2%

Luego de realizar 10.000 iteraciones con el modelo anteriormente descrito, se obtuvo que:

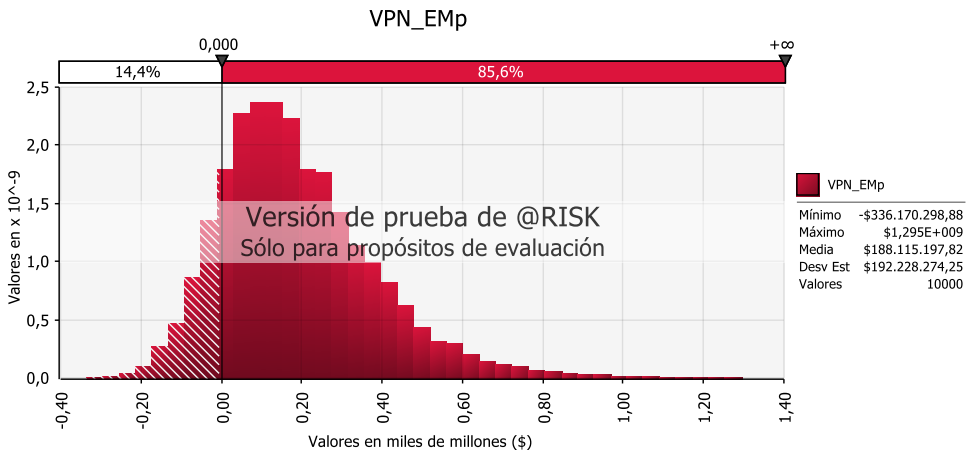

Figura 19. Valor Presente neto de la empresa. Adaptado de @Risk.

- El valor esperado del VPN es de $188.115.197
- La empresa será factible con una certeza de 85,6%, es decir, el VPN sería mayor a 0.
- El tiempo esperado de recuperación de la inversión es de 3 años y 3 meses aproximadamente.

- El valor esperado de la TIR del proyecto es 45,34% y con una probabilidad de 92,8% sería superior al 18% (ver figura 20).

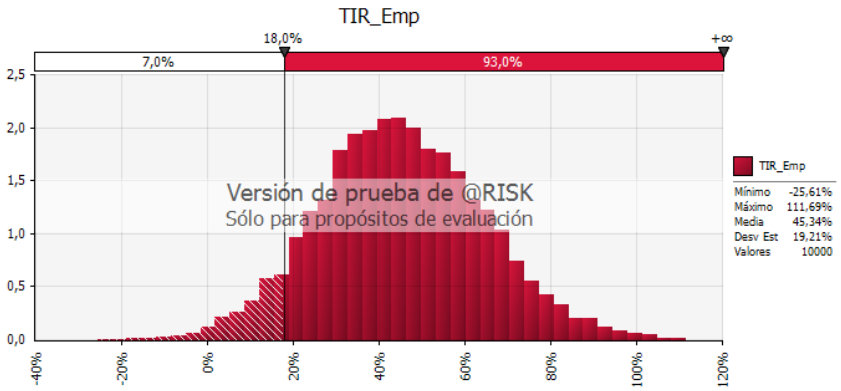

Figura 20. Tasa Interna de Retorno de la empresa. Adaptado de @Risk.

Desde el punto de vista del inversionista, se obtiene que:

- El valor esperado del VPN es de $135.140.012 con una probabilidad de 82,7% de ser mayor a 0 (Ver figura 21).

- El periodo esperado de recuperación de la inversión por parte de accionistas es de 3 años y 5 meses aproximadamente.

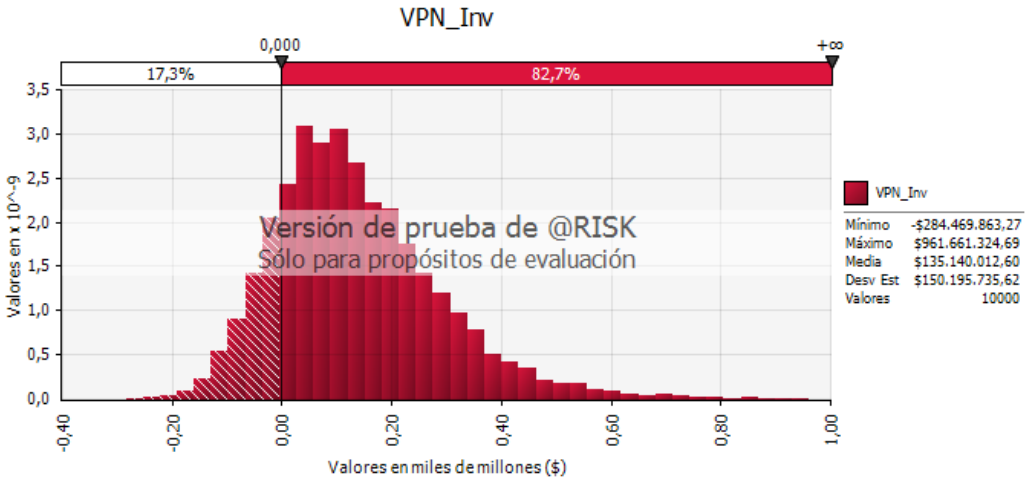

Figura 21. Valor Presente neto de inversión. Adaptado de @Risk.

Adicionalmente, se constató que las variables de entrada tienen una alta sensibilidad en los criterios de decisión ya que afectan la TIR de la empresa y el VPN. A continuación, se puede observar el peso de cada variable en los criterios de decisión.

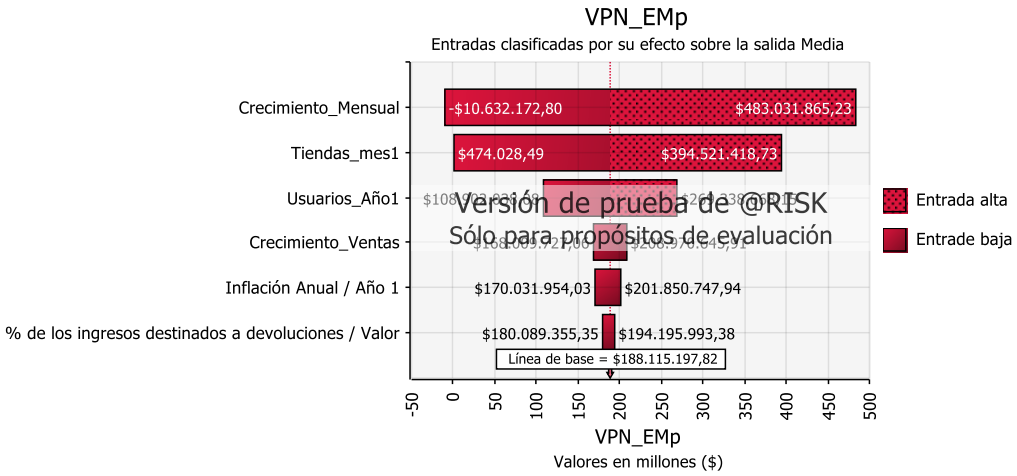

Figura 22. Sensibilidad de las variables de entrada. Adaptado de @Risk.

En conclusión, según los resultados obtenidos en la simulación de Montecarlo, se espera que el Valor Presente Neto sea mayor a 0, que la Tasa Interna de Retorno sea superior a 18% y que el periodo de recuperación de la inversión sea menor a 4 años. Por lo anterior, la plataforma web de comercio electrónico sería una inversión atractiva para socios con un pronóstico de rentabilidad favorable.

12. Prototipo

Con el fin de mostrar gráficamente cómo sería la plataforma, se diseña un prototipo con el fin de ilustrar las diferentes interfaces que se tendrían y su respectiva funcionalidad.

En el Apéndice V se describe en detalle las funcionalidades que tendría Sweezy.

13. Conclusiones

Sweezy es una plataforma web de comercio electrónico conformada por tiendas de la ciudad de Bucaramanga. Esta plataforma conecta a los establecimientos comerciales con los clientes, en donde éstos encontrarán información sobre la ubicación, horarios, promociones y productos que el establecimiento ofrezca en su tienda física, con el fin de acceder a una compra en línea, reservar productos deseados o sencillamente saber qué existencias tiene la tienda y evitar trasladarse hasta los establecimientos en vano. Además, les permite a vendedores contar con un sistema POS para gestionar sus ventas y mantener el inventario sincronizado con la plataforma. Esta plataforma nace con el fin de atacar las principales barreras de entrada que tiene el comercio electrónico en Colombia aprovechando su factor diferenciador, brindar al usuario la posibilidad de conocer toda la información de las tiendas que consulte y la certeza de que todos los artículos publicados en la plataforma, están disponible en su respectiva tienda física.

Vale la pena resaltar que el comercio electrónico está en auge ya que ha alcanzado al 22% de la población mundial, con un crecimiento del 20% anual e incluso en Colombia representa más de 4 puntos del PIB. Sin embargo, aún existen factores socio-culturales que retrasan su crecimiento, por ejemplo, el temor que tienen las personas a ser víctimas de fraude y el no poder ver físicamente los productos antes de comprarlos son algunos de los factores existentes. También existen factores tecnológicos como la cobertura actual del internet y la educación en su uso aun cuando el gobierno ha realizado esfuerzos para reducir la brecha digital que existente en Colombia. No obstante, el

panorama se ve favorable y el crecimiento del comercio electrónico aumenta exponencialmente con el pasar de los años. Además, la penetración del comercio electrónico en Colombia no supera el 3% por lo que hay un mercado importante por explorar y atacar.

Por otra parte, las barreras de entrada en la industria del software son mínimas, siendo el capital semilla la barrera principal. Sin embargo, cada día aumenta el número de empresas en este sector tanto Colombia como en el exterior, por lo que el tema del posicionamiento, el prestigio y la confianza proyectada hacia los clientes y usuarios finales es de vital importancia y la prioridad estratégica de la plataforma.

En el estudio de mercados se pudo validar la propuesta de valor de la plataforma de cara al cliente y al usuario ya que las características principales de la plataforma tuvieron valoraciones positivas, además, se obtuvo que todas las empresas encuestadas y el 91,36% de los usuarios, utilizarían la plataforma. Por lo anterior, la demanda de clientes y usuarios es relevante y atractiva. Adicionalmente, con los resultados obtenidos en el estudio de mercados, se determinó que la plataforma estaría enfocada en las categorías de la moda y la tecnología, también se estimó el valor de los servicios ofrecidos por la plataforma, estableciendo el cobro de la comisión por ventas en un 10%, el valor de la suscripción en $30.000 pagados si la tienda supera un umbral de ventas de $150.000 en el mes y un valor de $45.000 por servicios adicionales como publicidad y herramientas de análisis y proyección de ventas.

El plan de mercadeo contempla las estrategias necesarias para lograr un posicionamiento en la ciudad desde el lanzamiento hasta la puesta en marcha de la plataforma. Por tal razón, el marketing digital, las promociones frecuentes y una excelente atención al cliente, son el principal enfoque del plan de mercadeo, todo esto con el fin de atraer y retener la mayor cantidad de clientes y usuarios.

Para la puesta en marcha de la empresa se requiere: equipos de cómputo, muebles de oficina, un desarrollador web, un diseñador gráfico, un administrador, un asesor comercial y una oficina física que estaría ubicada en el sector de cabecera del llano. En cuanto al desarrollo de la plataforma, se opta por pagarle a un grupo de ingenieros que la desarrollen sobre una plataforma de código abierto con el fin de ahorrar tiempos importantes en el desarrollo, todo esto con supervisión del socio técnico de la empresa que sería familiar del autor.

Referente a la estructura organizacional de la empresa, se determinó que estaría conformada por un gerente general, un desarrollador de producto, un manager de experiencias digitales y un asesor de ventas. Para cada cargo se estructuró el manual de funciones y salario respectivo. Además, se proyectó la necesidad de personal a 5 años según el crecimiento esperado de la empresa, todo esto, con el fin de atender de la mejor manera posible los requerimientos de clientes y usuarios.

Con el análisis legal realizado, se obtuvo que la figura más favorable para la plataforma es la Sociedad de Acciones Simplificadas (S.A.S.) por los beneficios que ofrece dicha figura. Además, se obtuvo que el nombre “INTROSPECTIVE” se encontraba disponible para ser inscrito y que el sector de cabecera del llano es apto para el funcionamiento de la oficina.

Con el plan estratégico – operativo, se definieron objetivos enfocados en tres aristas: brindar un servicio de calidad, tener un crecimiento importante y alcanzar la rentabilidad financiera de la plataforma, basado en esto, se elaboró un mapa estratégico que permitió crear estrategias para alcanzar dichos objetivos, y un plan de acción para llevar la trazabilidad en el cumplimiento de ellos.

La inversión inicial para la puesta en marcha de la plataforma es de $ 126.373.352, en este valor se incluyen: activos fijos, gastos pagados por anticipado, activos diferidos y capital de trabajo.

El estudio financiero realizado, arrojó que el pronóstico de viabilidad de la empresa es favorable ya que se cuenta con un VPN esperado de $188.115.197 y una TIR esperada de 45,34% luego de realizar una simulación con 10.000 iteraciones con el software @Risk. No obstante, las variables de entrada mostraron una alta sensibilidad en los resultados de rentabilidad de la empresa. Por lo anterior, se deben ejecutar las estrategias de mercadeo y el plan de acción de la mejor manera posible para no descuidar ninguna variable de entrada y garantizar la rentabilidad de la empresa.

Otro aspecto importante en el estudio financiero, es el comportamiento identificado en los flujos de dinero durante los dos últimos años de la empresa, en dicho periodo se observó un aumento exponencial, este comportamiento deja entre ver que en un periodo mayor de evaluación de la empresa la rentabilidad podría aumentar considerablemente. Lo anterior es coherente con lo observado en diversas startup de base tecnológica, empresas que durante los primeros años de operación, invierten fuertes sumas de capital para expandirse y atraer clientes aún si generan pérdidas (Revista Dinero, 2018).

También se diseñó un prototipo de la plataforma para mostrar las funciones principales de la misma. Para este prototipo y teniendo en cuenta la baja educación que hay en Colombia en el uso del internet, se determina que la interfaz debe ser amigable con el usuario, minimalista y fácil de usar.

Por último, se resalta que una plataforma como Sweezy sería una prueba piloto interesante con un modelo de negocio fácilmente replicable, por tal motivo se contempla una futura expansión a ciudades principales, esto podría aportar al posicionamiento de la plataforma y al aumento de su rentabilidad, por otro lado es de vital importancia contar con los aportes de capital de inversionistas ángel para suplir las necesidades observadas en el flujo de caja libre y realizar un permanente monitoreo del mercado para tomar medidas según las dinámicas del mercado, lo anterior debido a

la alta sensibilidad de las variables de entrada y a las amenazas de nuevos competidores.

Referencias bibliográficas

Accenture. (2012). Seamless Analytics: Three Imperatives for the Retail Digital Marketplace. Recuperado de: https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_1/Accenture-Seamless-Retail-Analytics.pdf.

Apps.co. (2016, 10 de junio). Memorias sobre el Bootcamp "Derecho de autor y emprendimiento digital". apps.co. Recuperado de: https://apps.co/comunicaciones/tic-legal/memorias-sobre-el-bootcamp-derecho-de-autor-y-empr/

Apps.co. (2016, 10 de junio). Memorias sobre el Bootcamp "Protección estratégica de la idea". apps.co. Recuperado de: https://apps.co/comunicaciones/tic-legal/memorias-sobre-el-bootcamp-proteccion-estrategica-/

Apps.co. (2016, 12 de septiembre). apps.co. Recuperado de: https://apps.co/comunicaciones/noticias/memorias-bootcamp-tic-legal-marcas-y-patentes/

Balcazar, J. (2017, 21 de septiembre). 5 plataformas de eCommerce para montar tu tienda online. ideasparatuempresa.es. Recuperado de: http://www.ideasparatuempresa.es/5-plataformas-de-ecommerce-para-montar-tu-tienda-online/

Barrios, V. (2011, 30 de noviembre). Ambiente externo de las organizaciones. gestiopolis.com. Recuperado de: https://www.gestiopolis.com/ambiente-externo-de-las-organizaciones-empresariales/

Betancourt, J., Gómez, G., López, M., Pamplona, F. y Beltrán C. (2013). Ventajas y desventajas

de la Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa familiar en Colombia. Estudio exploratorio. Estudios Gerenciales 29 (2013) 213–221.

BlackSip. (2017). Reporte de industria: el e-commerce en Colombia 2017. Recuperado de: http://content.blacksip.com/reporte-de-industria-el-e-commerce-en-colombia-2017

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2016). Observatorio de compra online 2ª Oleada - Colombia 2016. Recuperado de: https://tck2016-production- files.s3.amazonaws.com /paper/attachment/17/TCA- CCCE_Observatorio_Ecommerce_Infografi_a_2016_PDF.pdf

Colombia se consolida en e-commerce y confianza del consumidor online se dispara. (2017, 23 de marzo). Actualícese. Recuperado de: http://actualicese.com/actualidad/2017/03/23/colombia-se-consolida-en-e-commerce-y-confianza-del-consumidor-online-se-dispara/

Comercio electrónico nacional avanza en madurez, pero aún no es suficiente. (2017, 8 de abril). Dinero. Recuperado de: http://www.dinero.com/empresas/articulo/ecommerce-en-colombia-entrevista-con-camara-comercio-electronico/243793

Comercio electrónico pide hoy más clientela. (2 de julio de 2017). El País – Santiago de Cali. P. A9

Comisión de Regulación de Comunicaciones (2017). El Comercio Electrónico en Colombia: Análisis Integral y perspectiva Regulatoria. Recuperado de: https://www.crcom.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf

Covarrubias, K. (2017, 15 de septiembre). ¿Cómo vender en internet sin tener una tienda online? Usa los Marketplace. marketing4ecommerce.mx. Recuperado de:

https://marketing4ecommerce.mx/vender-internet-sin-una-tienda-online-usa-los-marketplaces/

DANE. (2017). La población proyectada de Colombia es. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/reloj/

DANE. (2018). Producto interno bruto I trimestre de 2018. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4629-producto-interno-bruto-pib-i-trimestre-2018

El comercio electrónico atraviesa su mejor momento en Colombia. (2016, 3 de marzo). Dinero. Recuperado de: http://www.dinero.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987

El Pais. (2018). Acceso a internet en Colombia creció un 6,4 % durante el 2017. Recuperado de: https://www.elpais.com.co/tecnologia/acceso-a-internet-en-colombia-crecio-un-6-4-durante-el-2017.html

El Tiempo. (2018). ElTiempo.com. Recuperado de: http://www.eltiempo.com/economia/sectores/las-proyecciones-de-pib-de-colombia-en-el-2018-161600

Espinosa, R. (2013, 29 de Julio). La matriz de análisis FODA. robertoespinosa.es. http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-FODA-foda/

Fenalco. (2017). Análisis de mercado para E-Commerce. Recuperado de: http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/Congreso2017/memorias/edgarheloucongreso2017.pdf

Fleitman, J. (2000). Catarina.udlap. Recuperado de: ttp://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/loranca_r_ra/capitulo3.pdf

Fondo Monetario mejoró proyección de PIB para Colombia en 2018. (2017, 25 de Enero). Dinero. Recuperado de http://www.dinero.com/economia/articulo/fmi-mejora-proyeccion-de-pib-en-colombia-para-2018/254579

Guiadelacalidad. www.guiadelacalidad.com Plan estratégico. Recuperado de: http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico.

Luecke, R. (2005). Cómo crear una empresa exitosa: técnicas y consejos esenciales para empezar y hacer crecer un nuevo negocio. (A. García Bertán, Trad.) Barcelona: Ediciones Deusto.

Malhotra N. (2008). Investigación de Mercados. Quinta edición. México. Pearson

Martin, A. (2018). Tendencias e-Commerce y Comercio Electrónico 2019. Recuperado de: https://www.iebschool.com/blog/e-commerce/#metodos_pago

Martin, J. (2017, 15 de mayo). Estudia tu entorno con un PEST-EL. www.cerembs.co. Recuperado de: https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el.

Mejía, J. (2018), Estadísticas De Redes Sociales Julio 2018: Usuarios De Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Linkedin, Whatsapp Y Otros. Recuperado de: https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/

MINTIC. (2017). MiPyme Vive Digital. Recuperado de: https://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-7235.html#ficha

MINTIC. (2018). MiPyme Vive Digital. Recuperado de: https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-7235.html

MiPyme Vive Digital. (2017). MINTIC. Recuperado de: http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-7235.html

Montes, S. (2018). PIB de Colombia puede crecer hasta 3,5% en 2019 según reportes del IFI. Recuperado de: https://www.larepublica.co/globoeconomia/pib-de-colombia-puede-crecer-hasta-35-en-2019-segun-reportes-del-ifi-2783007

Navarro, J. (2016, 19 de octubre). Definición de Plan Operativo. definicionabc.com. https://www.definicionabc.com/?s=Plan%20Operativo.

Ojeda, D. (2018). ¿Por qué Rappi vale US$1.000 millones si genera pérdidas? Recuperado de: https://www.elespectador.com/economia/por-que-rappi-vale-us1000-millones-si-genera-perdidas-articulo-811192

Palbin. (2017). SEO y SEM: ¿Qué es el posicionamiento SEO y SEM? Recuperado de: https://www.palbin.com/es/blog/p32-seo-y-sem-que-es-el-posicionamiento-seo-y-sem.html#qu-es-el-seo

Pueyrredon, M. (2016, 26 de agosto). El panorama del eCommerce en Colombia. Mprende.co. Recuperado de: http://mprende.co/ecosistema/el-panorama-del-ecommerce-en-colombia

Racomora, J. (2017, 27 de noviembre). Marketplace: 5 ventajas y 5 inconvenientes para los ecommerce. marketing4ecommerce.net. Recuperado de: https://marketing4ecommerce.net/marketplace-5-ventajas-5-inconvenientes-para-ecommerce/

Revista Dinero (2017). Los ‘ángeles’ que le resuelven el problema de la financiación a los emprendedores. Recuperado de: https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/angeles-inversionistas-que-son-y-como-acceder-a-ellos-en-colombia/243714

Revista Dinero. (2018). Estas son las compañías que más venden computadoras en el mundo, según Gartner. Recuperado de: https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantos-computadores-se-vendieron-en-el-mundo-para-el-ano-2017/254069.

Revista Dinero. (2018). PIB de Colombia creció 2,7% en el tercer trimestre. Recuperado de: https://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-pib-en-colombia-fue-de-27-en-el-tercer-trimestre/264212

Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia Business Review, 12-25

Rodríguez, E. (2017, 9 de mayo). Ventajas y desventajas de comprar online. Actualidadecommerce.com, Recuperado de: https://www.actualidadecommerce.com/ventajas-y-desventajas-del-ecommerce-el-punto-del-vista-del-cliente/

Sánchez, C. (2016, 22 de diciembre). ¿Y cómo estuvo el E-commerce en Colombia en este 2016? Parte II - Consumer Labs | Blogs Portafolio. | Blogs Portafolio. Recuperado de: http://blogs.portafolio.co/consumer-labs/estuvo-e-commerce-colombia-este-2016-parte-ii/

Sejzer, R. (2016, 16 de agosto). Las 5 Fuerzas de Porter: Estrategia Competitiva. ctcalidad.blogspot.com.co. Recuperado de: http://ctcalidad.blogspot.com.co/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html.

Targeteuro. (2011). Promoción del uso de plataformas electrónicas de comercio como estrategia de Internacionalización de las Pymes Exportadoras Andinas.

The cocktail analysis. (2013). La compra online en Colombia. Recuperado de: https://www.ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/The%20Cocktail%20Analysis.%20Compra%20Online%20en%20Colombia.pdf

Trust.io. (2018). Las 4 formas de construir la plataforma de un Marketplace. Recuperado de: https://truust.io/es/blog/las-4-formas-de-construir-la-plataforma-de-un-marketplace/

Vanguardia. (2017). Bucaramanga lidera ranking de conectividad en el país. Recuperado de: http://www.vanguardia.com/economia/local/405649-bucaramanga-lidera-ranking-de-conectividad-en-el-pais

Vásquez, J. (2018). Comparativo de pasarelas de pagos en Colombia. Recuperado de: https://www.micoworker.com/comparativo-pasarelas-pago-colombia

Velez, L. (2018). Mejores tasas de crédito para pymes 2018. Recuperado de: https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3927261-mejores-tasas-credito-para-pymes-2018

We are Social & Hootsuite. (2017). Digital in 2017: A Global Overview. Recuperado de: https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview

World According to eCommerce. (2014). Baynote. Recuperado de: http://www.baynote.com/infographic/infographics-world-according-to-ecommerce/