



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

TRABAJO DE GRADO

Co-local: la plataforma de eCommerce enfocada en marcas colombianas emergentes

Presentado por:

Juan Felipe Londoño Vélez

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Bogotá

2019

Co-local: la plataforma de eCommerce enfocada en marcas colombianas emergentes

Presentado por:

Juan Felipe Londoño Vélez

Mentor:

Juan Camilo Giorgi

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Entrega Final

Bogotá

2019

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	8
Pregunta	11
Hipótesis.....	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
1. Marco Teórico	13
1.1 Reporte de industria: el eCommerce en Colombia 2018/2019	13
1.2 Algunos casos de éxito en Colombia de eCommerce	19
1.3 Industria textiles y confección.....	20
1.4 La confianza como elemento fundamental.....	20
1.5 Hábitos de los consumidores de eCommerce.....	22
2. Metodología	24
2.1 Resultados Esperados.....	25
3. Desarrollo	27
3.1 Diagnóstico del mercado.....	27
3.1.1 Perfil del cliente.....	27
3.1.2 Mapa de Valor	34
3.2 Modelo de negocio CANVAS	37
3.2.1 Propuesta de valor	38
3.2.2 Segmentos de mercado.....	39
3.2.3 Relación con clientes.....	40
3.2.4 Canales	40
3.2.5 Alianzas Clave.....	42
3.2.6 Actividades Clave.....	43
3.2.7 Recursos Clave.....	44
3.2.8 Fuentes de Ingreso	44
3.2.9 Estructura de costos.....	45
3.3 Plan de negocio	45
3.3.1 Estructura ideológica.....	45
3.3.2 Estructura del Entorno	48
3.4 Plan de Mercadeo	52
3.4.1 Objetivo General	52

3.4.2 Objetivos principales	52
3.4.3 Canales de distribución y comercialización	52
3.4.4 Clientes	53
3.4.5 Publicidad y promoción.....	54
3.4.6 Precio.....	55
3.5 Plan financiero.....	56
3.5.1 Estado de resultados	56
3.5.2 Fuente de ingresos mensuales.....	58
3.5.3 Costos y egresos mensuales.....	59
3.5.4 Inversión inicial.....	60
4. Conclusiones.....	62
5. Recomendaciones	64
Bibliografía	65

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Emprendedores entrevistados sin eCommerce	27
Tabla 2 - Tareas, alegrías y frustraciones de los emprendedores entrevistados sin eCommerce ...	28
Tabla 3 – Emprendedores entrevistados con eCommerce	30
Tabla 4 - Tareas, alegrías y frustraciones de los emprendedores entrevistados con eCommerce	31
Tabla 5 - CANVAS.....	37
Tabla 6 - DOFA.....	51
Tabla 7 - Estado de resultados	56
Tabla 8- Fuentes de ingreso	58
Tabla 9- Costos y egresos	59
Tabla 10 - Inversión Inicial.....	60

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 – Crecimiento del comercio electrónico 15

Ilustración 2 - Pronósticos de internet retailing..... 17

Ilustración 3 – Ticket Promedio y Participación por Categoría 18

Ilustración 4 – Propuesta de valor emprendedores sin Ecom 29

Ilustración 5- Propuesta de valor de emprendedores con eCom 32

Ilustración 6- Tareas, alegrías y frustraciones de los consumidores 33

Ilustración 7- Propuesta de valor cliente final 34

Resumen

Los hábitos de compra de los consumidores han venido cambiando desde el comienzo de la revolución digital, pasaron de comprar productos en espacios físicos a tener la posibilidad de escoger diferentes productos desde su teléfono móvil y recibirlos en su casa. Los emprendedores en Colombia aún no han terminado de explorar todas las oportunidades que ofrece el comercio electrónico. Hoy en día, las marcas emergentes venden principalmente a través de redes sociales a su círculo de conocidos. Este modelo de negocio propone ser un *Marketplace* que reúna a diferentes marcas colombianas y las ayude a tener un canal de ventas adicional y llegar a un público objetivo más amplio. A través de Co-local, estas marcas emergentes van a poder posicionarse en el mercado y que hacer parte de una red de emprendedores que les ayude a crecer.

INTRODUCCIÓN

La revolución digital que comenzó desde el fin de los años 90 junto con la llegada del internet ha conectado a los consumidores con oferentes de productos. Según Cepal (2016), Los hábitos de compra de las personas han cambiado, pasaron de comprar en centros comerciales y establecimientos físicos a tener el poder de adquirir cualquier producto desde su celular.

El comercio electrónico es una tendencia mundial que ha venido creciendo durante los últimos años a un paso agigantado. La población colombiana hoy en día tiene mayor acceso a un smartphone o a un computador, lo cual les permite realizar transacciones electrónicas desde donde estén con tan solo tener acceso a una red. Hoy en día las personas desconfían menos de ingresar los datos de su tarjeta en una página para realizar alguna compra, y sin lugar a duda, con el paso del tiempo los consumidores confían cada vez más en las compras por eCommerce. En Colombia, al igual que en el resto de América Latina, sigue haciendo falta oferta suficiente y hay un gran potencial en el mercado. No hay suficientes empresas que vendan sus productos o servicios en línea que generen una buena experiencia de compra para el consumidor y, aquellos que lo hacen, deben incurrir en altos costos de desarrollos tecnológicos (Geodis, 2018).

Según un informe del Observatorio eCommerce, en Colombia se realizaron más de 87 millones de transacciones en el 2017 que representaron ventas por cerca de 51 billones de pesos, 24% más

que en el año anterior. En comparación al periodo anterior, es importante reconocer el incremento de 36% del total de transacciones registradas. El sector financiero representó el 17% de las transacciones mientras que el comercio representó el 15% de las transacciones. En los últimos 5 años, las transacciones digitales han venido incrementando hasta el punto de representar el 5.6% del PIB en el 2017, cifra que tan solo llegaba al 2.16% en el 2013. Estas cifras son muy alentadoras, pues pensar hasta dónde pueden llegar las ventas por internet todavía es inimaginable al ser algo tan nuevo. Según Shopify (2018), los usuarios más activos en el eCommerce son los jóvenes entre los 16 y los 24 años ya que son personas que nacieron junto con la era digital. Adicionalmente, las cifras de Euromonitor (2018) demuestran que los productos favoritos para adquirir online son principalmente ropa, calzado, regalos y libros.

Las marcas pequeñas y medianas de emprendedores colombianos tienen dificultades realizando ventas por internet debido al costo que implica montar una página propia, por ende, no logran tener un tráfico significativo de posibles clientes y hacerse conocida en el mercado. Para los emprendedores, el tema de la tecnología y el eCommerce todavía es algo muy lejano debido a que están enfocados en el comienzo de su negocio a generar ventas a sus allegados a través de otros medios. El costo de la inversión para crear una página web propia sigue siendo muy alto para estos emprendedores y en muchos casos no cuentan con el capital suficiente para ello. El costo de montar una página web propia rodea entre 7 y 10 millones de pesos, dependiendo de la complejidad de la página (Bamboo Studio, 2018). Además de ese costo inicial, también es necesario invertir en pauta mensualmente para que la página tenga tráfico de personas y logre realizar ventas significativas para el negocio. Esto significa que les es más costoso a los emprendedores ser rentables y tener un nivel de ventas medio-alto para que puedan recuperar la inversión de la plataforma debido a que no se invierte suficiente dinero en pauta. (Brandlive, 2019)

Adicionalmente, el conocimiento sobre el eCommerce, por ser una tecnología tan nueva, es muy limitado. Un emprendedor no tiene ni el tiempo ni el conocimiento que se requiere para desarrollar este tipo de actividad, por lo que muchas veces se lo asignan a terceros que no entienden bien el funcionamiento del negocio. El tiempo que lleve la empresa también define el éxito que podría tener una página propia. Para la creación de esta, es importante tener un portafolio robusto, ya que debe haber suficientes productos para llenar la página, no solo por utilización de recursos eficientes si no estética propia de la página. Hay muchos emprendedores que solo se enfocan en vender uno o pocos productos diferentes porque no tienen el capital suficiente para invertir en la creación de una marca.

Un beneficio muy grande de la venta a través de eCommerce es que se convierte en un canal adicional de venta además de los canales tradicionales que normalmente usan las marcas pequeñas y medianas. La mayoría de estas venden usualmente a través de redes sociales tales como Facebook o Instagram, además de algunos que venden sus productos en ciertas tiendas físicas. Según J. Sable (2018), las tiendas físicas comisionan entre el 30% y el 50% del precio de venta del producto lo que hace que no sea suficientemente rentable vender a través de estos canales físicos debido a que los márgenes de utilidad se reducen drásticamente, a menos de que cuenten con una tienda propia.

En resumen, las pequeñas empresas se encuentran con un reto muy grande a la hora de incorporar un eCommerce de su negocio ya que compromete sus finanzas y su tiempo. A pesar de la variedad de agencias de comercio electrónico que existen en nuestro país, la solución no es amigable desde un punto de vista financiero. El mercado demanda la implementación de un modelo

de negocio que le permita a los emprendedores acceder al mundo y los beneficios del comercio electrónico, invirtiendo lo proporcional a la madurez y la necesidad de las empresas en el momento.

Lo que propone esta monografía de emprendimiento es diseñar un *marketplace* que reúna las necesidades de marcas pequeñas y medianas, en donde puedan exponer sus productos y realizar ventas por internet sin necesidad de incurrir en altos costos.

Pregunta

¿Cómo diseñar una estructura de negocio de comercio electrónico que permita a las pequeñas empresas acceder a este mundo sin incurrir en costos elevados?

Hipótesis

Es viable diseñar una plataforma de eCommerce compartida para emprendedores, sin necesidad de que ellos incurran en altos costos, ofreciendo un espacio de venta de mayor alcance que una tienda física a través de un canal digital.

Objetivo General

Diseñar un marketplace de eCommerce enfocado en las pequeñas y medianas empresas para que puedan disfrutar de los beneficios de esta tecnología, vender por este canal adicional sin la necesidad de incurrir en costos altos y enfocarse más en el *core* de su negocio.

Objetivos Específicos

- Identificar la necesidad de las empresas pequeñas y medianas de incrementar sus canales de venta y su alcance.
- Investigar los obstáculos que existen a la hora de montar una página de comercio electrónico.
- Calcular la inversión inicial que requiere el desarrollo y funcionamiento de una página eCommerce para un emprendedor.
- Diseñar una estructura rentable de eCommerce que permita reducir los costos para un emprendedor.

Este documento está organizado de la siguiente forma: primero se encuentra el marco teórico, también conocido como “estado del arte”, donde se investiga y se obtiene información relevante para el estudio. El segundo punto de esta investigación expone cómo se realizó la metodología de propuesta de valor para entender mejor a cada segmento de clientes. El tercer punto expone todos los resultados obtenidos luego de haber investigado a cinco personas de cada uno de los tres segmentos de clientes diferentes. Por último, están las conclusiones de esta tesis y las recomendaciones para poder llevar a cabo una plataforma rentable.

1. Marco Teórico

1.1 Reporte de industria: el eCommerce en Colombia 2018/2019

Los consultores de BlackSip, empresa líder de la industria en Colombia, realizaron un reporte con gran nivel de detalle de la situación en la que está Colombia frente al eCommerce. En este reporte hablan del crecimiento del comercio electrónico en el país, presentan cuales son las industrias más sólidas, cuáles son las tendencias y hábitos de los consumidores, y el impacto para las PyMEs colombianas.

En nuestro país, comprar por internet todavía es una tendencia muy nueva en comparación a Brasil, Argentina o México. Según Statista, la cuota del mercado en latinoamericano de comercio electrónico está distribuido de la siguiente forma:

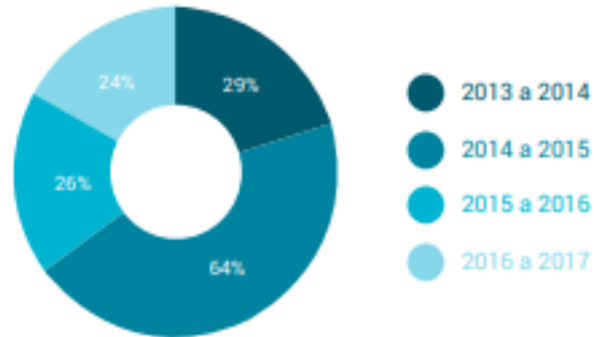
1. Brasil, 38.3%
2. Argentina, 22%
3. México, 19.6%
4. Chile, 4.7%
5. Colombia, 4.4%

La adopción de las nuevas tecnologías ha cambiado la forma en la que interactúan los consumidores con las marcas y productos. Con las redes sociales, los clientes ya son capaces de obtener toda la información que deseen sin importar de dónde provienen estos comercios. Según Geodis, los retailers más populares en Latinoamérica fueron: MercadoLibre (USD 59 millones), Amazon (USD 22 millones), B2W Digital (USD 19 millones), Alibaba (USD 16 millones) y Walmart (USD 12 millones). Basado en las cifras anteriores, los productos que más compraron los

latinoamericanos en el año anterior fueron de moda/ropa (USD 17 Mil millones), electrónicos (USD 14 Mil millones) y juguetes (USD 10 Mil millones).

Según las cifras de MercadoLibre, el 70% de las personas que navegan en su plataforma lo hacen a través de smartphones. Esta cifra afirma que a través de dispositivos móviles es la forma más eficiente de penetrar el mercado colombiano ya que los consumidores están cada vez más dispuestos a comprar productos mediante plataformas digitales. Si comparamos las cifras del eCommerce hace cinco años con las actuales, es evidente que su crecimiento ha sido exponencial. Más alentador aún, según Statista, prevé que en el 2021 se alcanzarán ventas superiores a los \$26.000 millones de dólares en Colombia. En los últimos 5 años, podemos ver en la Ilustración 1 que el crecimiento anual ha sido cercano al 25%, con excepción del año 2015 en donde tuvo un crecimiento del 64% con respecto al año anterior. Según el 4to Estudio de Transacciones Digitales eCommerce & Recaudo Colombia 2016-2017, elaborado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, el porcentaje del PIB que representa el eCommerce en el 2013 era de apenas 2,19% y ha crecido hasta lograr ser un 5.6% del PIB. El método de pago preferido por los colombianos es la tarjeta de crédito. Del total de transacciones electrónicas, el 94% fue realizado con tarjetas de crédito en el 2017.

Crecimiento del comercio electrónico



<http://www.ccee.org.co/noticias/en-el-2017-las-transacciones-digitales-en-colombia-aumentaron-24-con-respecto-al-2016>

Montos transaccionales por año

2013:

12.53 millones de transacciones = USD \$5.390 millones

2014:

17.64 millones de transacciones = USD \$6.965 millones

2015:

49 millones de transacciones = USD \$11.410 millones

2016:

56 millones de transacciones = USD \$14.455 millones

2017:

87 millones de transacciones = USD \$17.850 millones

<http://ccee.org.co/files/default/files/biblioteca/Estudio%20de%20Transacciones%20Digitales%20e-Commerce%20Q6%20Recaudo%202016%20y%201%20Semestre%202017.pdf>

Gráficas extraídas de: Reporte de Industria: el eCommerce en Colombia 2018/2019. (2019). [ebook] Blacksip, pp.9, 14, 19.

Analizando las cifras obtenidas por Euromonitor, las grandes industrias del eCommerce en Colombia podríamos decir que son principalmente: electrodomésticos, comidas y bebidas, artículos para el hogar, productos multimedia, entre otros. Existe un comportamiento interesante en ciertas categorías y productos tales como mejoras para el hogar y jardinería que ha venido duplicando sus ventas año a año y pronostica que siga en este crecimiento constante tal como se ve en la ilustración 2. La competencia para vender productos es cada vez más intensa ya que los precios más bajos no se limitan a espacios físicos sino también a venta al por menor por internet. Se podría decir que cualquier persona que tenga un producto comercializable puede lograr ventas a través de redes sociales, aunque depende también de un contenido atractivo y claro en la página. Es importante que las personas no solo entren a la página, sino que compren algún producto, esto equivale a la tasa de conversión. La tasa de conversión estimada más alta entre los productos comparando productos del hogar, de moda y de tecnología, es la categoría del hogar con 1.2% seguido por moda con 1.2%, y luego productos de tecnología con 0.85%. Esto significa que, usando de ejemplo los productos del hogar, de cada 1000 personas que entran a la página tan solo 12 compran algún producto (Euromonitor, 2018)

Ilustración 2 - Pronósticos de internet retailing

Industria	2018	2019	2020	2021	2022
Ropa y calzado	628.6	670.8	652.2	698.1	747.3
Belleza y cuidado personal	24.0	28.2	31.7	35.4	39.6
Electrodomésticos	594.3	651.0	708.6	773.9	804.4
Productos electrónicos	247.7	254.2	262.8	271.3	332.6
Productos de salud	6.8	7.1	7.3	7.6	7.8
Comidas y bebidas	1,170.2	1,700.7	2,350.9	2,726.9	2,985.9
Cuidado en el hogar	6.0	8.8	11.8	14.9	18.7
Mejoras para el hogar y jardinería	706.1	1,303.1	2,352.6	3,658.3	4,876.5
Artículos y muebles para el hogar	1,037.5	1,690.3	2,610.3	3,884.7	5,540.3
Productos multimedia	1,885.9	2,852.8	4,299.5	5,320.6	6,145.2
Accesorios personales	674.8	1,166.9	1,889.0	2,559.6	2,956.4
Cuidado de mascotas	0.5	0.6	0.8	0.9	1.1
Juguetes y juegos tradicionales	23.3	33.9	46.4	62.1	75.4

Gráficas extraídas de: Reporte de Industria: el eCommerce en Colombia 2018/2019. (2019). [ebook] Blacksip, pp.9, 14, 19.

Según PayU, la plataforma de pagos con mayor proyección en Colombia, exponen en un informe sobre el ticket promedio y participación por categoría (Ilustración 3) en donde es evidente el incremento del ticket promedio año a año en casi todas las categorías. Esto significa que las personas tienen cada vez más confianza en hacer compras por internet y de comprar más de un solo producto a la vez. El sector con mayor crecimiento en cuanto a participación en el mercado es la tecnología/telecomunicaciones ya que se puede observar que han logrado incrementar su participación del total de ventas en 10% en los últimos 3 años.

Ilustración 3 – Ticket Promedio y Participación por Categoría

Categoría	2015		2016		2017	
	Ticket Promedio	% Participación	Ticket Promedio	% Participación	Ticket Promedio	% Participación
Ventas en general	\$148.709	27.87%	\$221.346	24.11%	\$294.066	21.85%
Tecnología / Telecomunicaciones	\$198.673	7.99%	\$164.552	9.35%	\$175.303	17.49%
Entretenimiento y turismo	\$47.211	21.59%	\$50.270	12.61%	\$91.493	13.04%
Servicios financieros y contables	\$209.173	0.10%	\$412.864	10.26%	\$543.387	12.48%
Servicios de transporte	\$228.035	2.91%	\$274.284	17.71%	\$291.482	11.07%
Educación y deporte	\$265.995	3.94%	\$753.391	7.47%	\$790.963	5.27%
Servicios públicos e impuestos	\$12.712	0.07%	\$177.969	2.46%	\$448.631	4.63%
Ropa y calzado	\$143.413	10.90%	\$154.410	5.62%	\$168.275	4.16%
Servicios especializados	\$172.509	2.66%	\$185.381	2.70%	\$149.621	2.16%
Productos para el hogar	\$280.389	1.61%	\$202.821	1.68%	\$246.971	1.59%

Gráficas extraídas de: Reporte de Industria: el eCommerce en Colombia 2018/2019. (2019). [ebook] Blacksip, pp.9, 14, 19.

Merqueo, el supermercado “low cost” en internet que lleva mercados hasta el domicilio del comprador, realizó un reporte de sobre características de sus usuarios. El 60% de sus clientes son mujeres comparado a un 40% de hombres. El 82% de los usuarios es estrato 3-4 y el 18% es estrato 5-6. También podemos ver un incremento en el ticket promedio del 2017 al 2018 se incrementó por un 40%. El método de pago favorito era sin dudas el efectivo con 77% mientras que tan solo el 11% paga con tarjeta de crédito. Los días con mayores ventas son en el fin de semana, seguido por lunes, viernes, y el día que menos compran es el jueves.

Según Dafiti (2018), uno de los comercios electrónicos más populares en Colombia, registró un promedio de visitas de 2.1 millones durante el primer semestre del 2018. La principal causa de insatisfacción de los clientes, son problemas derivados a las devoluciones de la compra realizada. En promedio reciben aproximadamente 35.000 peticiones al mes para resolver algún tipo de inconveniente. Los productos que más devuelven son los zapatos, tanto de hombres como de

mujeres, y equivalen al 73% del total de devoluciones. La razón de las devoluciones es principalmente porque el zapato le quedó pequeño o grande al cliente, por ende, lo devuelve para recibir uno que le quede.

1.2 Algunos casos de éxito en Colombia de eCommerce

El Grupo Éxito es una multinacional colombiana líder en el mercado de ventas en grandes superficies que logró adaptarse rápidamente a los cambios que llegaron como consecuencia de las nuevas tecnologías. Con la creación de páginas de eCommerce tales como www.exito.com, www.carulla.com, www.arkitect.com, entre otros, las ventas por este canal representan cerca de 2,6% del total de ventas. Esta cifra viene creciendo año tras año y se espera que continúe esta tendencia.

Según el estudio hecho por Zuluaga Romero, C. (2016), éste afirma que la industria del retail se ve cada vez más involucrada en los avances de los nuevos canales de comercio electrónico a nivel mundial. El estudio expone el caso específico del Grupo Éxito, empresa líder de comercio en Colombia y América Latina, quién con buenas prácticas ha logrado aumentar sus ventas mediante su nuevo canal de comercio electrónico. La empresa afronta el reto de la industria retail de aumentar su participación en ventas online mostrándose como pionero hacia el futuro.

La investigación realizada afirma que, en Colombia, el comercio electrónico hasta ahora está comenzando a coger fuerza en el mercado y las personas están comenzando a confiar en estas plataformas. Sin embargo, recalca que Colombia sigue atrasado en cuanto a cantidad de transacciones si se compara con los países vecinos en Sur América. Esto indica que hay lugar para

crecer en el mercado del eCommerce ya que las nuevas generaciones son las que más suelen comprar por este canal.

Hoy en día le han surgido nuevos competidores al Grupo Éxito en el negocio de retail. Con el crecimiento exponencial de empresas tecnológicas como Rappi o Merqueo, estas empresas han logrado ganar cierta participación en el mercado principalmente en las ciudades más grandes del país. Según La República (2018), Merqueo ya hace más de 30.000 pedidos mensuales en Bogotá y Medellín con su propuesta de valor de ser un supermercado “low cost”.

1.3 Industria textiles y confección

En la investigación hecha por Peláez y Acosta (2014), afirman que el mercado en el sector textil y de confección es cada vez más exigente. La globalización y llegada de nuevos competidores de diferentes lugares del mundo hace que las empresas busquen vender sus productos a través de nuevos canales como lo es el caso del eCommerce. En un mundo cada vez más competitivo en todas las industrias, pero específicamente en el sector textil y de confecciones, la importancia de los pequeños detalles como: un contenido atractivo, estructura del sitio clara y coherente, o la información completa sobre los productos, es cada vez más importante para lograr generar valor a su marca y de esta forma incrementar las ventas.

Con plataformas de eCommerce que conectan con proveedores directamente tal como AliExpress, es posible conseguir precios sumamente bajos de prendas de vestir confeccionadas y traídos desde Asia, por lo cual es importante que la marca tenga un valor agregado.

1.4 La confianza como elemento fundamental

Según la investigación realizada por Sánchez y Montoya (2017), afirman que la confianza de los consumidores en las compras por internet juega un rol fundamental. La tasa de conversión de los usuarios está directamente relacionada a la confianza que le tengan a la marca o a la página. En esta investigación se validaron los factores que más influyen en la confianza de los consumidores antioqueños para realizar compras en línea. Estos factores son: la reputación del vendedor, el riesgo percibido, la privacidad de los datos, y la seguridad de la transacción. Lo que afirma esta investigación de Sánchez y Montoya (2017), expone las ventajas competitivas que tienen las empresas que utilizan el comercio electrónico como fuente de ingresos y poder crear buenas prácticas para el crecimiento de las empresas. Los clientes que buscan adquirir algún producto generalmente leen los comentarios que han dejado clientes que ya hayan comprado debido a que comentarios positivos generan más confianza en el momento de realizar la compra.

Existen varios tipos de riesgo percibidos por los consumidores. El riesgo funcional es uno de los principales, en donde los clientes temen que el producto adquirido no tenga buen funcionamiento o no proporcione los beneficios esperados. El riesgo financiero es el momento en el cual el consumidor duda sobre el valor de los productos y teme que podría perder dinero si el producto no cumple con sus expectativas. Otros riesgos percibidos por los consumidores son el riesgo físico, el riesgo social, el riesgo psicológico y el riesgo temporal.

Para que los productos alcancen las expectativas de los consumidores, es vital que exista una descripción detallada de cada producto junto con varias imágenes de este para que las personas puedan llevarse una idea más precisa de lo que va a adquirir. Las personas deben tener acceso a toda la información posible del producto que deseen adquirir para que les genere confianza y sepan exactamente lo que están comprando (Sanchez y Montoya, 2017).

En el estudio realizado por Gómez, Muñoz y Sánchez (2018) sobre el modelo eCommerce en el sector fitness, indican que el eCommerce no es simplemente crear un catálogo en una página web o en una red social y esperar que se venda solo. Para lograr realizar las ventas proyectadas, es necesario desarrollar una estrategia completa de comercio electrónico que incluya mercadeo, logística y la tecnología. Este canal funciona si se genera el tráfico suficiente en la página como para vender y la conversión de compras generalmente fluctúa entre el 1% y el 3%.

La investigación también expone ciertas barreras que existen en Colombia tales como la logística necesaria para hacer llegar un producto vendido a un municipio remoto ya que puede tomar varios días en hacer la entrega del producto y reducir la satisfacción del cliente. Otra barrera expuesta es el temor de los usuarios de un posible fraude electrónico, pues con el crecimiento de transacciones online también aumentan los intentos de fraude de las páginas. Según la consultora Nielsen, mientras en el 2015 las ventas en puntos de venta aumentaron en 4,6%, en el mercado virtual aumentó un 26,4%. Estas cifras son alentadoras ya que exponen el crecimiento que está teniendo este nuevo canal en todos los sectores y la rápida adaptación que tiene la población joven del país.

1.5 Hábitos de los consumidores de eCommerce

La tesis de García (2018) es que el método de comercio electrónico evolucionó el comercio de bienes y servicios tanto a nivel nacional como mundial. Hoy en día, las personas pueden adquirir un sin fin de productos y servicios desde su smartphone lo que permite a las empresas crecer exponencialmente con ventas locales e internacionales. Con la llegada del internet y las nuevas tecnologías, hoy en día es posible adquirir una camiseta producida en China y recibirla en menos de una semana en su casa. Gracias al internet, se ha logrado conectar a los productores con los

consumidores de una manera más rápida y eficiente con la facilidad de hacerlo desde el celular. El mundo del eCommerce ha venido evolucionando para que las páginas cada vez sean más fáciles de manejar, más agradables, más llamativas, y que logren aumentar la conversión.

Según García (2018), lo más importante de un eCommerce es transmitir seguridad para los usuarios y que se sientan tranquilos en el momento de pagar ofreciéndoles diversos métodos de pago. Según Euromonitor (2018), el sector que más se vende por eCommerce es el de moda seguido de la electrónica ya que es lo que más genera confianza. Con respecto a la moda, las mujeres son las que más compran, específicamente calzado y ropa para adultos. García afirma que las redes sociales han influido altamente en el crecimiento de las compras online ya que las marcas pueden comunicar lo que desean por medio de estas. Las marcas crean relaciones más estrechas con los clientes, aumentan su nivel de confianza y generan valor de marca.

2. Metodología

La metodología que se implementó para recopilar la mayor cantidad de información relevante para la investigación de este modelo de negocio será mediante una propuesta de valor. Adicionalmente, la muestra para desarrollar el proyecto se compone de tres grupos; emprendedores con eCommerce, emprendedores que aún no han implementado el eCommerce, y el consumidor objetivo de una plataforma de comercio electrónico. El objetivo de la propuesta de valor es recopilar información efectiva y rápida de personas que tengan un interés en común: comprar o vender productos a través de eCommerce. La razón por la cual se escogió esta metodología es para que las personas tengan una participación más efectiva y no se sientan presionados a decir algo por miedo de ser juzgados por los demás participantes.

Para esta metodología de investigación, se reunió a 15 personas que hagan parte de alguno de los grupos de clientes a estudiar. El objetivo es entender a profundidad cuáles son las tareas que debe realizar tanto el comprador final como el dueño de la marca a diario. Luego de entender y analizar las tareas que debe hacer cada grupo de clientes, se espera comprender cuáles son las dolencias y los generadores de valor de cada segmento que se van a solucionar por medio de la propuesta de valor que brinda la página. Se espera que la propuesta de valor se torne en un conversatorio y hablen de temas relacionados con las ventas, la inversión requerida para establecer la marca, las dificultades para conseguir clientes fuera de sus círculos de conocidos, el uso de plataformas digitales, el acompañamiento para lograr llegar a la etapa de maduración de la empresa, el tiempo que les toma vender, entre otros.

Después de haber realizado esta propuesta de valor con 15 emprendedores de marcas emergentes colombianas y posibles clientes, culminará la metodología de investigación cualitativa.

A partir de este punto, se comenzará a analizar los datos obtenidos para robustecer las percepciones de la idea de negocio y evaluar la viabilidad del proyecto. Con los resultados de la propuesta de valor será posible entender a detalle cuáles son las dolencias que se pueden solucionar a los emprendedores mediante esta plataforma de comercio electrónico y tratar de quitarles de encima varias de estas dolencias.

Se elaborará un Business Model Canvas para ayudar a entender mejor la forma en la que va a funcionar el negocio. Con esta herramienta se cubren todos los aspectos básicos de este modelo de negocio para que el funcionamiento correcto: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

Con el plan de negocio se desarrollarán los objetivos ideológicos de la empresa y la estructura del entorno mediante un análisis DOFA para entender cómo se encuentra la industria del negocio. Luego, se desarrollará la estructura mecánica para detectar los errores y saber cómo actuar en caso de que sea necesario. Finalizará con la estructura financiera para tener más información sobre la viabilidad del negocio.

2.1 Resultados Esperados

Luego de haber realizado las indagaciones pertinentes en la reunión con los emprendedores y recopilado la información más relevante para el éxito de esta idea de emprendimiento, se espera entender todas las dolencias de los emprendedores al momento de salir a vender online. La idea del negocio es desarrollar la plataforma ideal para ayudar a estas personas a incrementar sus ventas y que tengan la posibilidad de vender online a un público más amplio mientras ellos se enfocan en el core del negocio. Es importante lograr dimensionar el potencial que le ven los emprendedores al

canal online y cuáles son los mayores inquietudes y riesgos que tienen al momento de implementar una estrategia de ventas por eCommerce. Se espera que muestren gran interés en la idea pues entienden que es una oportunidad de establecerse como empresa y aumentar su valor de marca.

En la investigación también se espera identificar cual es la etapa de maduración en la que la empresa tiene que estar para poder entrar a vender online y cumplir con lo que los clientes están esperando del producto. La confianza que genere la marca en la página es un elemento fundamental para el éxito de esta idea de negocio. Se busca saber cuánto es el presupuesto promedio que tendría una marca pequeña o mediana para invertirle a un canal de ventas online.

Analizando las respuestas de los potenciales compradores, se busca entender cuáles son sus preferencias en el momento de comprar online y qué es lo que más afecta la decisión de compra. Es importante entender bien cuáles son las motivaciones y preferencias de los compradores en cuanto a la usabilidad y el *look and feel* de la página para entender bien cuál es el perfil de consumidor al que se le debe apuntar. A partir de la investigación se podrá entender mejor cuales son las variables más influyentes para poder implementar un modelo de negocio exitoso de eCommerce y ayudar a las marcas a crecer su volumen de ventas.

Como producto final, se espera diseñar un modelo de negocio para una plataforma de comercio electrónico activa compartida. La idea de negocio pretende un espacio compartido, donde se dividen los costos entre las diferentes empresas, logrando una baja en inversión. De esta manera, se espera solucionar una dolencia de los emprendedores de salir a vender sin tener tiempo para todo lo que requiere establecer una marca.

3. Desarrollo

El desarrollo de esta investigación comienza en el momento de reunirse con las personas que hacen parte de la muestra de los clientes potenciales de Co-local. A partir de la información obtenida en la propuesta de valor que se realizó junto con estas personas, se comienza a estructurar el modelo de negocio que más le convenga tanto al comprador como al vendedor.

3.1 Diagnóstico del mercado

3.1.1 Perfil del cliente

Grupo 1: Marcas sin eCommerce

Tabla 1 – Emprendedores entrevistados sin eCommerce

INDUSTRIA	EMPRESA	ENTREVISTADO
Producción y comercialización	SUQA SAS – Alimentos deshidratados	Pedro Felipe Rivera
Producción y comercialización	Exhale Sportswear	Isabela Scarpetta
Producción y comercialización	Gris Elemental	Patricia Londoño
Producción y comercialización	MariaC Giraldo design	Maria Camila Giraldo
Producción y comercialización	Siamo Ragazzi	Jean Claude Crissien

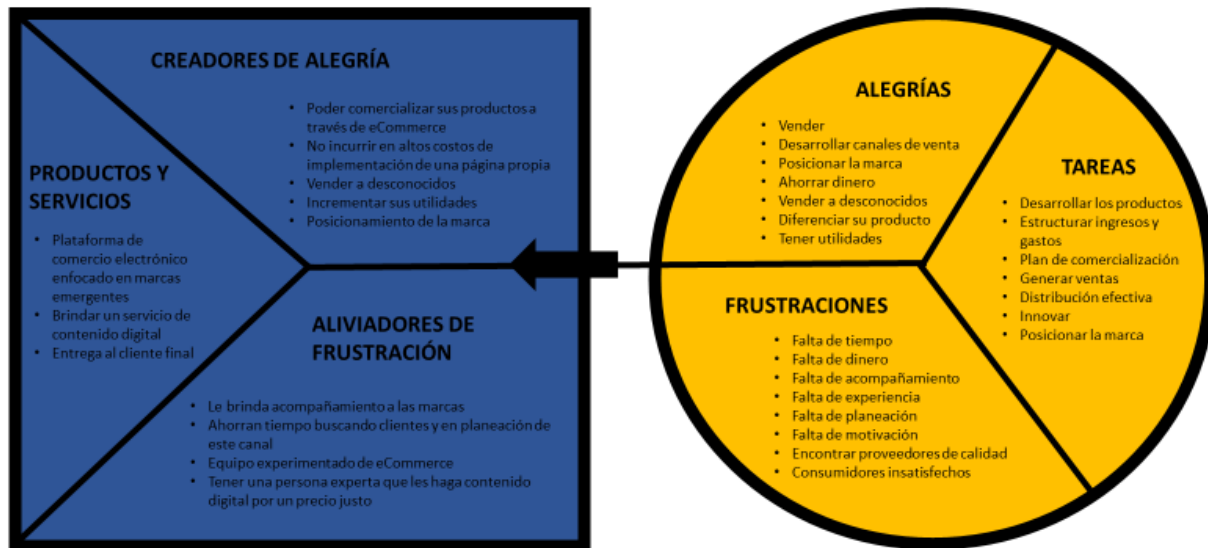
A partir de la metodología de propuesta de valor, se identificaron 5 marcas colombianas que no comercializan sus productos a través del eCommerce. En primero lugar, es importante tener en cuenta que todos los entrevistados pertenecen al sector de producción y comercialización, ya que para una plataforma de comercio electrónico se necesitan productos comercializables y fácilmente distribuibles. Para estos emprendedores, identificamos las siguientes características.

Tabla 2 - Tareas, alegrías y frustraciones de los emprendedores entrevistados sin eCommerce

TAREAS	ALEGRÍAS	FRUSTRACIONES
Desarrollar los productos	Vender	Falta de tiempo
Estructurar ingresos y gastos	Encontrar canales de venta	Falta de dinero
Posicionar la marca	Posicionar la marca	Falta de acompañamiento
Plan de Comercialización	Ahorrar dinero	Falta de experiencia
Generar Ventas	Diferenciar su producto	Falta de planeación
Encontrar canales de ventas	Tener utilidades	Falta de motivación
Distribución efectiva	Vender a desconocidos	Encontrar proveedores de calidad
Innovar	Hace colaboraciones	Consumidores insatisfechos

Luego de haber elegido a los emprendedores, se identificaron personalmente por medio de un grupo presencial cuáles eran las alegrías, dolencias, y tareas de algunos emprendedores que aún no han implementado el eCommerce en sus negocios. En la Tabla 2 podemos observar las respuestas de estos.

Propuesta de valor emprendedores sin eCommerce



En la Ilustración 4, es posible analizar de forma gráfica la propuesta de valor que se realizó con los emprendedores que aún no han implementado su canal eCommerce, De esta forma es más fácil relacionar las alegrías con los creadores de alegrías, las frustraciones con los aliviadores de frustraciones, y las tareas del cliente con el producto o servicio que se va a ofrecer.

Grupo 2: Marcas con eCommerce

Tabla 3 – Emprendedores entrevistados con eCommerce

Tabla 3 – Emprendedores entrevistados con eCommerce

INDUSTRIA	EMPRESA	ENTREVISTADO
Producción y comercialización	Ethos Activewear	Isabella Fernández
Producción y comercialización	Beckett Simonon	Andrés Niño
Producción y comercialización	Undergold	Ricardo Bojanini
Producción y comercialización	SAJÚ	Juan Pablo Pradilla
Producción y comercialización	Victor del Peral Oficial	Victor del Peral

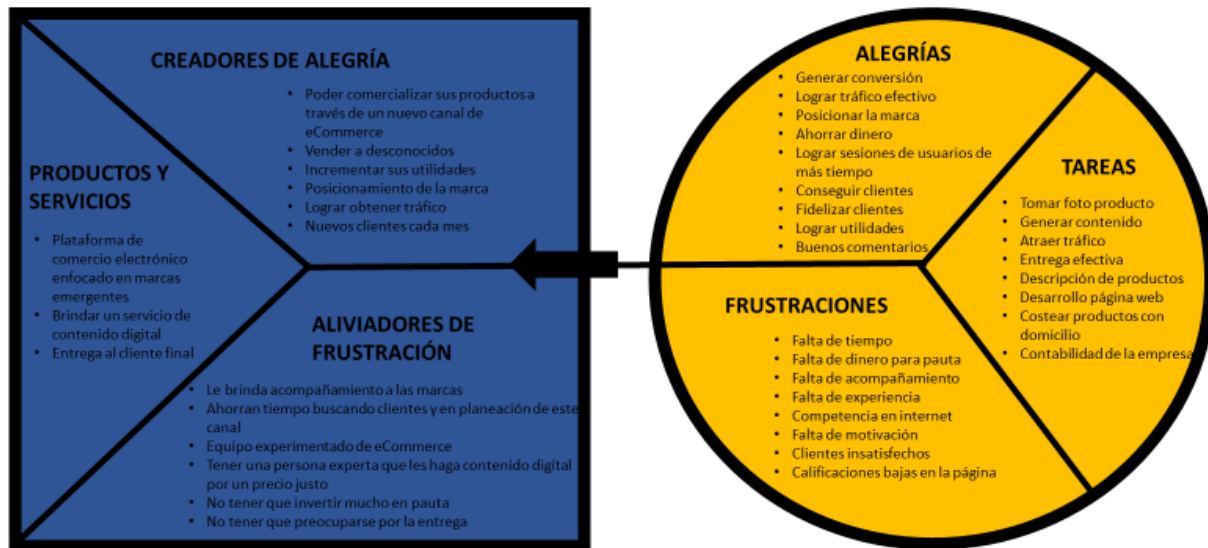
A partir de la metodología de propuesta de valor, se identificaron personalmente por medio de un grupo presencial cuáles eran las alegrías, dolencias, y tareas de algunos emprendedores que ya han implementado el eCommerce en sus negocios. De esta manera, se podrá lograr una propuesta de valor que solucione los problemas que abarcan hoy día las plataformas de eCommerce de emprendedores.

Tabla 4 - Tareas, alegrías y frustraciones de los emprendedores entrevistados con eCommerce

TAREAS	ALEGRÍAS	FRUSTRACIONES
Tomar foto producto	Generar conversión	Falta de tiempo
Generar contenido	Lograr tráfico efectivo	Falta de dinero para pauta
Generar tráfico a la página	Posicionar la marca	Falta de acompañamiento
Entrega efectiva	Ahorrar dinero	Falta de experiencia
Descripción de productos	Lograr sesiones de usuarios de mayor tiempo	Competencia en internet
Desarrollo web de la página	Conseguir clientes nuevos	Falta de motivación
Costear productos con domicilio	Lograr fidelización de clientes	Clientes insatisfechos con entrega o producto
Incluir las ventas de la página en la contabilidad de la empresa	Lograr utilidades	Baja conversión
Renovar el hosting	Entregas a tiempo	Calificaciones bajas en la página

Luego de haber conversado con 5 empresarios que vendan sus productos a través de comercio electrónico, en la Tabla 4 se exponen cuales son sus tareas principales, alegrías y frustraciones. Esto ayuda a entender de una manera más clara todo lo que implica para estos negocios comercializar sus productos por internet.

Propuesta de valor emprendedores con eCommerce



Grupo 3: Potenciales consumidores de las plataformas eCommerce

Para este grupo, se quiso tomar en cuenta una tercera perspectiva del consumidor que compra por internet. De esta manera, se sabrá que ofrecer en la propuesta de valor para lograr satisfacción total de los consumidores, y, por ende, de las marcas pertenecientes al *marketplace*.

Ilustración 6- Tareas, alegrías y frustraciones de los consumidores

TAREAS	ALEGRÍAS	FRUSTRACIONES
Búsqueda de satisfacción por medio de compras	Entregada rápida	Dificultad en encontrar productos únicos
Buscar regalos	Envío gratis	Plataformas estafadoras
Necesidad de ropa o accesorios para eventos	Bonificaciones por compra	No poder tocarlo para ver calidad
Encajar en un estatus social	Descuentos	No poder obtenerlo inmediatamente
Mejorar imagen	Evitar desplazamiento	Indecisión vs. otros productos en internet
Buscar una marca que ofrezca lo que desea comprar	Agilidad al momento de pago	Desconfianza en datos bancarios
Ingresar datos bancarios	Apoyar el emprendimiento local	Demora en la entrega
Tomar decisión del producto adquirido	Calidad del producto recibido	Privacidad de datos (dirección)
Expresar opinión sobre la página	Estar a la moda	Errores en la página web

A partir de la información obtenida por los posibles compradores, en la Ilustración 7 se expone de manera gráfica la propuesta de valor que se le va a brindar a nuestros clientes finales.



3.1.2 Mapa de Valor

Después de haber identificado y comprendido las dolencias, tareas, y alegrías de cada uno de los tres grupos entrevistados, se tomó la decisión de juntar todo para lograr un mapa de valor para que la plataforma *marketplace* ofrezca creadores de alegrías, aliviadores de frustraciones, y productos y servicios para todos sus *stakeholders*.

Para lograr aliviar las frustraciones de las marcas, la plataforma permite no preocuparse por los costos de implementación de una página propio. Por lo contrario, se pagará un fee mensual por el espacio en la página desarrollada en su totalidad por un tercero; el *marketplace* mismo. Adicionalmente, esto reduce el riesgo de emprender, por lo que un canal de venta adicional siempre podría mejorar la rentabilidad del negocio. También identificamos que los emprendedores muchas veces sufren para vender fuera de su círculo social, lo que hace un

emprendimiento poco rentable a largo plazo porque se mantiene de compras de gente conocida. Por medio del comercio electrónico, será más factible llegar a nuevos nichos por medio de pauta y voz a voz. Por último, el *marketplace* contará con personal calificado para manejar, pautar, catalogar, y analizar los Kpi's de la página sin necesidad de utilizar tiempo de las personas del emprendimiento para que así se beneficien ambas partes y puedan enfocar su tiempo en otras actividades núcleo de su negocio.

Adicionalmente, no habrá necesidad de generar contenido propio, ya que se crearán alegrías por medio de este servicio prestado que se puede pagar adicionalmente. Por medio de estos servicios, podrán ganar más exposición en el mercado e incrementar sus ventas gracias al equipo del *marketplace* que está especializado en este tema. Otro tema que se soluciona por medio de la propuesta de valor del proyecto es que habrá servicio al cliente general para la plataforma con empleados calificados y capacitados en todos los productos ofrecidos para evitar quejas a la marca propia.

Por otro lado, para evitar las frustraciones de los consumidores como lo son por ejemplo la llegada de productos o calidad inesperada, nos haremos cargo de que todas las fotos en la plataforma sean efectivamente del producto que será enviado. Adicionalmente, se hará lo posible para conseguir descuentos, bonificaciones por primera compra, y servicio al cliente dónde se podrá indagar lo necesario para cada producto incluyendo quejas y reclamos. Se creará un carrito de compra simple y amigable para simplificar el momento de la compra siempre teniendo como prioridad la confianza y la privacidad de los datos personales y bancarios. Por último, se harán alianzas con los mejores proveedores logísticos para asegurar entregas en el tiempo prometido de

productos que incluso no se venden en ninguna tienda física para la comodidad de los consumidores.

3.2 Modelo de negocio CANVAS

Tabla 5 - CANVAS

<p>Alianzas Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcas con productos comercializables • Proveedores logísticos • Proveedores de servicios financieros (Payu, Mercadopago) • Influenciadores • Proveedores de E-commerce (Vtex, Shopify) 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a las marcas • Generación de tráfico en las marcas • Conversión 	<p>Propuestas de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal de ventas adicional para marcas emergente • Creación de contenidos digitales • Incrementar visibilidad y credibilidad en el mercado 	<p>Relación con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva y rápida • Atención Personalizada • Servicio al cliente post venta para mantener la afiliación 	<p>Segmentos de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas con edades entre los 18 y los 50 años • Principalmente mujeres • Poder adquisitivo medio-alto • Interesados en moda
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuota de administración de la página • Pauta • Bodega • Proveedor logístico 	<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuota mensual de mantenimiento por marca • Comisión por venta • Generación de contenido digital 			

3.2.1 Propuesta de valor

Para este modelo de negocio existen dos segmentos de clientes diferentes e igual de importantes. El primero se basa en Start-ups de moda que ofrezcan productos comercializables y estén en búsqueda de expandir su base de clientes. El otro segmento de clientes que es importante analizar es el de los compradores, quienes van a terminar siendo los usuarios de la página y los que adquieren productos por moda.

El segmento de clientes que van a hacer parte de la página web, son Start-ups que no tienen ni el tiempo ni el dinero suficiente para invertir en una página de eCommerce propia. Se definió que para que un negocio pueda ser seleccionado para hacer parte de este proyecto, este debe tener una madurez de por lo menos un año y ventas mensuales superiores a los 10 millones de pesos. Los clientes deben ofrecer algún producto comercializable por internet y que estén en un rango de precios acorde al público objetivo al que se dirige.

En cuanto a los clientes finales de la página o, mejor dicho, los compradores, se espera que sean personas entre los 18 y los 50 años, principalmente mujeres. Esto se debe a que este grupo de personas son las que más compran por internet productos relacionados con moda y accesorios, que vendrían siendo los principales productos comercializados en la página. Se busca que el cliente objetivo tenga un poder adquisitivo medio-alto y que éste disponga cuentas en las principales redes sociales como YouTube, Facebook o Instagram para que sea posible llegarles a través de publicidad digital.

3.2.2 Segmentos de mercado

Esta idea de negocio busca ofrecer una propuesta de valor diferenciada dirigida a los dueños de pequeñas y medianas marcas para que logren incrementar sus ventas a través de un nuevo canal como lo es el eCommerce. El objetivo es poner en contacto compradores con vendedores y facilitarles la vida a ambas partes. Esta plataforma permitirá a los emprendedores enfocar su tiempo principalmente en el desarrollo del producto y no dedicarle tanto tiempo a salir a vender. Adicionalmente, se le ofrecerá al cliente la opción de que seamos nosotros quienes tomemos las fotos a sus productos y generemos el contenido para que haya homogeneidad en las imágenes en la plataforma y esta les sirva a ellos para poner en sus redes sociales.

Hoy en día existen varios negocios emergentes que logran subsistir vendiendo a través de redes sociales como Facebook o Instagram. Con esta página tendrán una mayor exposición a un público al que actualmente no le vende. Las marcas emergentes generalmente le venden a un círculo reducido de personas, generalmente a personas conocidas y de su propia ciudad. Las redes sociales logran traerles grandes beneficios a estas marcas que apenas están comenzando para lograr posicionarse en el mercado, pero existe la limitante que para que un cliente compre se debe contactar primero con la marca y luego coordinar la forma de pago que desea. A partir de este modelo, sale a relucir uno de los obstáculos más grande de la venta de productos; la compra por impulso. La decisión de compra por impulso sucede en un rango entre 2 y 5 segundos, por lo que cualquier obstáculo en su compra puede hacer dudar de la misma.

Los compradores podrán encontrar nuevas marcas de ropa y accesorios diferentes a las marcas tradicionales. Ofreciendo nuevas colecciones de las marcas se logra hacer que los

clientes entren a la página periódicamente para mantenerse al tanto de las novedades. Adicionalmente, se brindará atención al cliente personalizada para que el comprador pueda contactar en cualquier momento y pueda resolver sus dudas. Esto generará más confianza para los compradores.

Adicionalmente, esta plataforma les dará la oportunidad a nuestros clientes de incrementar su visibilidad en el mercado. La idea es apalancar las visitas recibidas de las marcas más reconocidas a las marcas que menos reconocimiento tengan para que todas logren incrementar su exposición.

3.2.3 Relación con clientes

La relación con el cliente final será en el momento de preventa y de postventa. Los clientes podrán navegar y comprar productos sin necesidad de asistencia. Sin embargo, una de las propuestas de valor es el servicio al cliente personalizado para que un potencial comprador pueda resolver cualquier duda antes o después de la compra.

La relación con cada una de las marcas será más personalizada, pues es importante que haya un flujo de comunicación constante para que los agentes de servicio al cliente estén capacitados y puedan resolver cualquier duda de un comprador.

3.2.4 Canales

Esta parte del CANVAS define cuáles serán los medios por los cuales cada uno de los segmentos de cliente reciben la propuesta de valor.

Compradores:

Redes sociales: por medio de estas se generará contenido informativo en las publicaciones de las marcas involucradas para aumentar la exposición de la página.

Influenciadores: con las publicaciones que suben a las redes los influenciadores, se logra llegar a un perfil particular de seguidores a los cuales se desea dirigir.

Publicidad: mediante Google Adwords y RRSS, se puede dirigir publicidad personalizada enfocada al segmento de clientes elegido.

Prensa: mediante blogs, revistas, o periódicos, se puede lograr darle exposición a la página

Página Web: además de ser el *marketplace* en donde se exponen los productos, en la página web se puede generar contenido informativo relacionado con las marcas mediante una estrategia de *Inbound Marketing*.

Servicio al Cliente: para poder brindar una buena atención al cliente, es indispensable tener varios canales de comunicación para que cualquier potencial cliente pueda acercarse a indagar sobre cualquier tema. Los medios que se manejan son teléfono, email, y Zendesk.

Marcas emergentes:

Teléfono: esto será el primer contacto que se hará con un potencial cliente para dar la información inicial.

Reunión presencial: esta reunión cara a cara será para generar confianza y comenzar a establecer una relación con los clientes, donde se expondrá qué implica pertenecer a la plataforma y resolver sus dudas.

Email: por este medio se hará todo el envío de la documentación entre el cliente y la empresa.

Página web: los potenciales clientes pueden obtener la información básica sobre la página y podrán ellos realizar el primer contacto.

3.2.5 Alianzas Clave

La relación con los clientes empieza por la necesidad de ellos de vender sus productos y dar a conocer su marca guiados por expertos de forma sencilla y económica para ellos. Para entender mejor a cada cliente, estos deben suministrar la información básica de su negocio. Luego de analizar sus perfiles, se les hará una oferta de servicios para que estos puedan tener la posibilidad de vender online. A partir del momento en el que decidan hacer parte de esta plataforma de ventas por internet, la relación entre ambas partes se fortalecerá por medio de la confianza y los beneficios que le traerá a su negocio.

En cuanto al punto de vista técnico, los socios clave serán los proveedores de la plataforma que tengan un amplio conocimiento en la administración de la página, la venta del dominio de la página y la plataforma que se usará para montar la página web. Otro socio clave será el proveedor de logística. Este es un socio sumamente importante porque de su buen servicio dependerá la reputación de la página. La entrega de pedidos se debe realizar en el tiempo acordado con el comprador para que no haya comentarios negativos.

Los proveedores de servicios financieros son sumamente importantes pues el momento de pago es uno de los más determinantes para los compradores. Este proveedor debe generarle confianza al cliente y ofrecerle diferentes métodos de pago tales como TC, PSE, Baloto, entre otros. Es clave tener más de un socio en este caso por si se están presentando problemas con la pasarela de pagos. Los nombres de estos proveedores son PayU y Mercadopago.

3.2.6 Actividades Clave

Mantenimiento de la página web: es importante que la página web siempre esté actualizada con el inventario de los productos para no tener quiebres de inventario. La experiencia de compra debe ser sencilla y clara para generar la sensación de seguridad y confianza a los clientes.

Pauta en redes sociales: es importante tener pauta en redes sociales para llevar tráfico a la página. La pauta será más efectiva si la página es clara y genera confianza pues tendrá un ratio de conversión más alto.

Creación de contenido: con un contenido de calidad aumentará el número de visitas y mejorará la percepción de la página. Esto ayudará a la marca a crear una imagen de marca más sólida.

Gestión de inventario y logística: es importante que los tiempos de entrega sean exactamente como se comunican en la página pues esto genera satisfacción al cliente y mayor posibilidad de recompra en el futuro.

Atraer las marcas: para esta actividad se le debe dedicar la gran mayoría del tiempo al principio de la operación pues esta será la forma de atraer al público objetivo.

3.2.7 Recursos Clave

La página web: la plataforma donde se desarrollará la página de eCommerce será Vtex, pues es la más completa para crear el marketplace. Esta página será donde los clientes puedan consultar el catálogo de productos, puedan comprar y puedan ver el contenido generado por las marcas.

Perfiles en redes sociales: esta es la forma en la cual el consumidor va a tener el primer acercamiento a la página, por lo cual es importante tener perfiles atractivos e informativos para generar curiosidad a las personas.

Inventario: es necesario tener un stock mínimo en la bodega donde se almacenarán los productos.

El capital humano: este recurso es clave para poder tener una operación exitosa. Es importante tener personal capacitado que entienda cómo funciona Vtex para el manejo de la página.

3.2.8 Fuentes de Ingreso

Este modelo de negocio obtendrá sus ingresos por parte de las marcas emergentes y de los clientes finales de la

página. Por parte del cliente final, obtendrá las ventas de los productos de los cuales comisiona el 15%. Por parte de las marcas, estas deberán pagar una cuota mensual para cubrir los gastos fijos de desarrollo, catalogación y servicio al cliente.

Una fuente de ingresos adicional que tendrá la página será por el servicio de fotografía de productos y contenido para redes sociales.

3.2.9 Estructura de costos

Costos fijos mensuales:

- Bodega
- Mano de obra
- Pauta
- Pagos de proveedores de internet

Costos variables mensuales:

- Pago al proveedor logístico, depende del número de compras
- Comisión al proveedor de servicios financieros: generalmente estas empresas cobran una comisión entre el 0,5% y el 4% dependiendo del volumen
- Pago a influenciadores para ciertas campañas puntuales
- Recursos para la creación de contenidos

3.3 Plan de negocio

3.3.1 Estructura ideológica

Nombre de la empresa

El nombre del negocio será Co-local. El significado del es un juego de palabras para el “Co” que se refiere a compra o Colombia mientras que la palabra “local” se refiere a colombiano, pero a la vez un local de su negocio.

Misión

Ser la plataforma de comercio electrónico que conecte a los emprendedores colombianos con los compradores locales, en donde prime la seguridad en la compra, una excelente atención al cliente, y productos de alta calidad. Construir relaciones estables y duraderas con las marcas, acompañarlas en su crecimiento y reducir sus costos.

Visión

Co-local aspira ser la plataforma que ayude acelerar el crecimiento de las marcas emergente de ropa y de accesorios, brindando acompañamiento y constante innovación. Para el cliente final, se espera ser el marketplace de preferencia para conocer las nuevas marcas y colecciones, brindando exclusividad a un precio asequible.

Valores

- Transparencia
- Servicio de calidad
- Comunicación clara

- Compromiso con el cliente
- Confianza
- Trabajo en equipo

Ventajas Competitivas

Co-local es una empresa que va a tener varias ventajas competitivas al ser la primera tienda online que reúne una gran variedad de marcas colombianas en el mismo lugar y que ofrezca diferentes productos. Entre marcas se van a ayudar a incrementar sus ventas ya que cuando algún cliente entre a la página en búsqueda de un producto en específico, se encontrará con productos relacionados que lo invitarán a seguir comprando. Adicionalmente, como se espera promocionar la página web en las redes sociales de las mismas marcas, se obtendrá el tráfico de los seguidores que estas marcas tengan en Facebook e Instagram. Adicionalmente, brindando servicios de generación de contenido a las marcas va a ser un motivo para que deseen entrar a vender con nosotros.

Competencias

Después de haber realizado las prácticas empresariales requeridas por el CESA en una agencia de eCommerce, considero que tengo varias competencias para poder emprender este proyecto. No solo entiendo en funcionamiento del comercio electrónico, sino que considero

que tengo grandes habilidades de trabajo en equipo bajo presión, amplias habilidades comerciales, y con habilidades para tomar decisiones orientadas al logro de resultados.

3.3.2 Estructura del Entorno

3.3.2.1 Análisis PEST

Político

- Colombia se encuentra en un momento de polarización entre la derecha y la izquierda. Esto genera cierta falta de confianza para los inversionistas extranjeros.
- La economía naranja impulsada por el presidente electo puede impactar positivamente a este negocio al ser una industria creativa que impulsa el desarrollo del país.
- El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones junto con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) son las entidades del Gobierno que supervisan todos los comercios electrónicos en Colombia.
- La ley 1581 del 2012, de protección de datos personales, argumenta la protección de datos como un derecho fundamental de toda persona natural y que esta debe autorizar que sus datos queden almacenados en bases de datos o archivos.
- Según la ley 633 del 2000, en el artículo 91 afirma que todos los sitios de internet cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, deberán inscribirse en el Registro Mercantil y suministrar su información a la DIAN.

- En Colombia todos los compradores tienen un “derecho de retracto”, en donde pueden devolver el producto hasta 5 días después de recibido sin costo adicional.

Económico

- El pronóstico del ministro de Hacienda para 2019 es que el PIB crecerá a una tasa del 3,6%. Se espera que la inflación sea de cerca del 3,5% para el mismo año.
- Según el DANE, la tasa de desempleo en Colombia se encuentra 12,4% y se encuentra al alza.
- El dólar por encima de 3.120 pesos (Abril, 2019) genera que los Colombianos tengan un menor poder adquisitivo, prefiriendo comprar productos locales.
- Colombia tiene una carga tributaria elevada lo cual desincentiva la inversión para crear empresa.

Social

- La situación política que vive Venezuela desde hace más de una década ha significado la migración de más de un millón de venezolanos a Colombia. Esta migración puede ampliar el mercado objetivo de esta página de eCommerce.
- Hoy en día, los jóvenes entienden cada vez mejor la tecnología, por lo cual año a año va creciendo la cantidad de personas que compran online.
- Las personas son más conscientes del calentamiento global por lo cual prefieren comprar de marcas que sean amigables con el medio ambiente.

Tecnológico

- La página web estará montada en la plataforma de Cloud Commerce llamada Vtex.

- La cantidad de transacciones online en Colombia se incrementa a una tasa de 25% anual.
- Desde el nacimiento de Rappi en Colombia en 2015, esto le ha generado confianza y experiencia de compra online a los consumidores, quienes son parte de nuestro segmento objetivo.

3.3.2.2 Análisis DOFA

Tabla 6 - DOFA

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● No tener una persona experta en moda en el equipo inicial para que asesore clientes y genere contenido. ● No contar con un equipo experimentado en un negocio semejante a este. ● El volumen de la operación será reducido en los primeros meses mientras se incorporan nuevas marcas a la página. ● No contamos con un espacio físico en donde los clientes puedan ver los productos y medirse los. Sin embargo, se ofrece el servicio de devolución gratuita luego de 5 días de entregado el producto tal como indica la ley. ● En caso de tener un número significativo de devoluciones, esto afectará directamente los márgenes y, por consiguiente, el dinero a invertir en publicidad se verá reducido. Es importante tener información de tallas, medidas, materiales, lavado, entre otros, para evitar las devoluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● En Colombia, las ventas a través de eCommerce han venido creciendo por encima del 25% anual comparado al año anterior en los últimos 5 años. ● El eCommerce en Colombia es una tendencia que hasta ahora está comenzando a tomar fuerza. ● Una marca emergente satisfecha con el servicio ofrecido va a recomendar la página a sus allegados y va a ayudar a mejorar la reputación de la misma. Esto incrementará la cantidad de marcas en la página. ● La penetración del internet y de los teléfonos inteligente en Colombia ha venido incrementando. El país ya se encuentra llegando a una etapa de madurez interesante debido a la adopción del comercio electrónico. ● Con el Big Data y la inteligencia artificial, cada vez existen más empresas que ofrecen servicios de gran valor para conocer más a detalle el comportamiento de los clientes y ofrecer productos más personalizados para incrementar la tasa de conversión.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio de atención al cliente de calidad. ● Conocimiento y entendimiento del público objetivo. ● Servicio de logística a un costo reducido gracias a un mayor volumen de ventas. ● Creación de contenido fotográfico para las redes sociales de las marcas. ● Ropa y accesorios únicos para el cliente final de marcas que actualmente no son reconocidas nacionalmente. ● Exposición para las marcas emergentes. ● Ofrecer contenido informativo sobre moda y sobre las marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cada día hay mayor competencia para vender productos online. ● La poca estabilidad financiera de las marcas emergentes. ● Los clientes finales de la página puede que opten por no arriesgarse y no comprar este tipo de marcas al no poder probarse los productos. ● La cultura de compra en Colombia está basada en el modelo offline.

3.4 Plan de Mercadeo

3.4.1 Objetivo General

Lograr que los consumidores compren a través de la plataforma para que apoyen el emprendimiento colombiano y adquieran productos únicos. De esta manera, se podrán conectar los emprendedores que tengan productos comercializables de moda y accesorios con un público más amplio de compradores por medio de un canal de ventas nuevo.

3.4.2 Objetivos principales

- Desarrollar una estrategia efectiva de pauta
- Hacer un trabajo de branding para que la marca sea 100% colombiana
- Entregar los productos en el tiempo prometido
- Atraer los seguidores de las redes sociales de nuestros clientes
- Desarrollar una estrategia de influenciadores

3.4.3 Canales de distribución y comercialización

Esta idea de negocio se enfoca en ser el intermediador entre las marcas emergentes y el cliente final. Por ende, Co-local no va a tener que dedicar su tiempo a la producción y desarrollo de los productos, sino que se va a enfocar en desarrollar la plataforma de compras y generar tráfico a la página para lograr tener las ventas esperadas.

Una de las funciones más importantes que tiene este negocio es encargarse de la distribución física de los productos. Para lograr una distribución exitosa en el tiempo prometido al cliente, es indispensable tener una bodega en donde tengamos por lo menos 5 unidades de cada producto para asegurarnos de que logremos entregar el día siguiente. Estos productos estarán en consignación y se les pagará a los dueños de las marcas al final de cada mes. El precio de los productos será fijado por cada emprendedor y Co-local no podrá editarlo a menos de que haya acordado previamente con el dueño de la marca.

La clase de intermediario que será este negocio es como minorista debido a que funcionará como un “retailer” o una tienda virtual dirigida al cliente final. El nivel de canal en el que se encuentra Co-local es un canal corto indirecto ya que es el único intermediario entre el fabricante y el usuario final. La relación entre empresas de este canal de distribución será por medio de una conexión horizontal, en donde las empresas realizan la misma función en la cadena.

3.4.4 Clientes

Para este negocio existen con segmentos de clientes diferentes, pero igualmente importantes. El primer segmento consiste en marcas emergentes colombianas que estén buscando incrementar sus ventas por medio del canal eCommerce. Estas empresas se van a analizar y debe cumplir ciertos requisitos para poder ingresar a la página. Deben tener por lo menos un año de madurez en el mercado y deben reportar ventas superiores a los 10 millones de pesos mensuales.

En cuanto a los clientes finales de Co-local, la página web está dirigida para personas entre los 18 y los 50 años, principalmente mujeres. Estos clientes se espera que sean de un estrato socioeconómico medio-alto y que tengan el poder adquisitivo para comprar alguno de los productos que se comercializarán en la página. La razón principal por la cual se tiene pensado este segmento de clientes es debido a que son el grupo de personas que más compran productos relacionados a moda y accesorios a través de canales digitales. Se espera que estos clientes dispongan de cuentas en las principales redes sociales como Instagram o Facebook para que sea posible llegarles a través de la pauta.

3.4.5 Publicidad y promoción

Para el lanzamiento de la página web se va a promocionar faltando un mes para su fecha de salida en vivo. Se planea hacer una campaña de expectativa en donde las primeras marcas que hagan parte de Co-local pongan en sus redes sociales la fecha de lanzamiento de este nuevo negocio junto con un video promocional para cautivar la atención de los seguidores de las marcas registradas. Antes de que salga el video promocional al público, es indispensable crear una cuenta de Facebook y de Instagram para comenzar a tener seguidores propios.

Faltando una semana para el lanzamiento de la página, se comenzará a pautar en redes sociales para tener una mayor acogida y lograr un mayor impacto en ventas en los primeros días. La pauta será dirigida principalmente a mujeres entre los 18 y los 50 años pues

consideramos que son las primeras que se deben enterar de este negocio al ser nuestras clientes potenciales.

El día que la página salga en vivo, todas las marcas deberán subir una foto a sus redes anunciando la apertura de Co-local explicando en qué consiste el proyecto e invitando a sus seguidores a conocer el lugar que reúne los diferentes emprendimientos colombianos.

En el primer mes de apertura se piensa hacer una inversión importante en pauta en redes sociales para darse a conocer al mercado y adicionalmente tendremos una promoción de envío gratis por compras superiores a los COP 200.000 para nuestros clientes finales. El hecho de no cobrar el primer domicilio, a los clientes les generará confianza y antojo de pedir algo a través de la página ya que pueden ahorrarse el costo de envío.

Al ser un proyecto que ayuda a los emprendedores colombianos a crecer, se espera cautivar la atención de la prensa local de revistas como Dinero, KienyKe o El Tiempo para que publiquen acerca de Co-local y de esta forma poder tener un tráfico mayor a la página sin tener que incurrir en costos adicionales.

3.4.6 Precio

Co-local se basa no solamente en comisionar sobre las ventas de estos emprendedores y cobrarles el mantenimiento mensual, sino que se espera que las ventas de ellos se incrementen mensualmente a través de la página para que les permita crecer y aumentar sus utilidades.

El precio que los emprendedores tendrán que abonar para hacer parte de Co-local será inicialmente de COP 500.000. Deberán pagar un mantenimiento mensual de COP 200.000 para el funcionamiento de la página y la inversión en pauta que se ejecutará cada mes en redes sociales. Adicionalmente, se cobrará el 15% de comisión de cada venta.

Con el servicio que se ofrecerá de creación de contenido para la marca se va a cobrar COP 300.000 por cada 10 fotos. Si la marca desea adquirir un servicio de contenido fotográfico de más de 10 fotos, se podrá negociar un mejor precio con el cliente.

3.5 Plan financiero

3.5.1 Estado de resultados

Tabla 7 - Estado de resultados

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1
Ventas	\$ 12.750.000	\$ 15.045.000	\$ 17.753.100	\$ 20.948.658	\$ 24.719.416	\$ 29.168.911	\$ 34.419.315	\$ 40.614.792	\$ 47.925.455	\$ 56.552.037	\$ 66.731.403	\$ 78.743.056	\$ 445.371.144
Costo de ventas	\$ 10.837.500	\$ 12.788.250	\$ 15.090.135	\$ 17.806.359	\$ 21.011.504	\$ 24.793.575	\$ 29.256.418	\$ 34.522.573	\$ 40.736.637	\$ 48.069.231	\$ 56.721.693	\$ 66.931.598	\$ 378.565.473
Comisión Pasarela de pagos (PayU)	\$ 446.250	\$ 526.575	\$ 621.359	\$ 733.203	\$ 865.180	\$ 1.020.912	\$ 1.204.676	\$ 1.421.518	\$ 1.677.391	\$ 1.979.321	\$ 2.335.599	\$ 2.756.007	\$ 15.587.990
Utilidad Bruta	\$ 1.466.250	\$ 1.730.175	\$ 2.041.607	\$ 2.409.096	\$ 2.842.733	\$ 3.354.425	\$ 3.958.221	\$ 4.670.701	\$ 5.511.427	\$ 6.503.484	\$ 7.674.111	\$ 9.055.451	\$ 51.217.682
Margen bruto	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	
Gastos Operacionales	\$ 8.700.000	\$ 8.881.000	\$ 9.081.580	\$ 9.304.614	\$ 9.553.462	\$ 9.832.054	\$ 10.144.991	\$ 10.497.664	\$ 10.896.398	\$ 11.348.611	\$ 11.863.015	\$ 12.449.845	\$ 122.553.235
Ingresos operacionales	\$ 12.400.000	\$ 5.860.000	\$ 6.460.000	\$ 7.060.000	\$ 7.660.000	\$ 8.260.000	\$ 8.860.000	\$ 9.460.000	\$ 10.060.000	\$ 10.660.000	\$ 11.260.000	\$ 11.860.000	\$ 109.860.000
Utilidad Neta	\$ 5.166.250	-\$ 1.290.825	-\$ 579.974	\$ 164.481	\$ 949.270	\$ 1.782.371	\$ 2.673.231	\$ 3.633.037	\$ 4.675.030	\$ 5.814.874	\$ 7.071.096	\$ 8.465.606	\$ 38.524.447

La proyección de ventas se hizo asumiendo que en primer mes la página tendría 150 transacciones con un ticket promedio de COP 85.000. Se espera que la cantidad de transacciones incremente en un 18% cada mes, pues en el comercio electrónico es probable tener un crecimiento en ventas más alto que en puntos de venta físicos. Los costos de venta son el 85% del valor del producto (Co-local comisiona el 15% de las ventas) y la comisión

de la pasarela de pagos PayU es de 3,5%. El margen bruto que dejará por las comisiones será de 12% cada mes.

Los gastos operacionales están conformados por la nómina, en donde se le pagará al jefe de eCommerce un salario integral de COP 1'500.000, este salario podrá incrementarse dependiendo de los resultados. Para almacenar los productos debemos tener una bodega que nos costará COP 1'200.000 mensual con un operario para que despache los pedidos; los servicios serán de COP 400.000 mensual. Para el primer mes de operación se invertirá COP 2'000.000 en pauta para redes sociales e incrementará un 5% mensual al ser un servicio por el que los clientes incluyen en el mantenimiento. La plataforma de *cloud commerce* donde se desarrollará Co-local será en Vtex y esta tiene un costo fijo mensual de COP 150.000. Es importante tener contratado un desarrollador freelance para que haga los cambios pertinentes en el diseño y la estructura de la página web, este será un costo operativo de COP 1'000.000. El costo de envío de cada producto también es un gasto para tener en cuenta, cada envío tendrá un costo de COP 3.000 y se multiplica por la cantidad de pedidos del mes.

Co-local tendrá 4 fuentes de ingresos diferentes. Primero, se calcula que el costo de la afiliación a la página será de COP 500.000 para las marcas emergentes y mensualmente deberán pagar un mantenimiento de COP 200.000. Se espera que para la salida en vivo de la página contemos con cerca de 20 clientes y mensualmente cerrar 3 clientes nuevos. En cuanto a los ingresos por el servicio de contenido digital, se espera que el 40% de los clientes haga uso de este servicio.

En los primeros dos meses después de comenzar la operación de la página la utilidad neta de estos periodos será negativa. Esto se debe a que el volumen de ventas no es suficientemente alto al principio para poder cubrir los costos operativos. A partir del cuarto mes la utilidad neta comienza a ser positiva, y mes a mes irá incrementando durante el primer año. Esto se debe a que las ventas generadas en la página incrementan, pero los costos operativos se mantendrán fijos.

3.5.2 Fuente de ingresos mensuales

Tabla 8- Fuentes de ingreso

Cantidad clientes inicial	20												
Incremento mensual	3												
Costo para ingresar a la página	\$ 500.000												
Costo mantenimiento	\$ 200.000												
Costo contenido fotográfico	\$ 300.000												
Cantidad de clientes registrados	20	23	26	29	32	35	38	41	44	47	50	53	
Detalle ingresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingreso por matrícula	\$ 10.000.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Ingreso por mantenimiento		\$ 4.000.000	\$ 4.600.000	\$ 5.200.000	\$ 5.800.000	\$ 6.400.000	\$ 7.000.000	\$ 7.600.000	\$ 8.200.000	\$ 8.800.000	\$ 9.400.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Ingreso por contenido digital	\$ 2.400.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Ingreso por comisión	\$ 1.380.000	\$ 1.587.000	\$ 1.825.050	\$ 2.098.808	\$ 2.413.629	\$ 2.775.673	\$ 3.192.024	\$ 3.670.827	\$ 4.221.452	\$ 4.854.669	\$ 5.582.870	\$ 6.420.300	
Total Ingresos	\$ 13.780.000	\$ 7.447.000	\$ 8.285.050	\$ 9.158.808	\$ 10.073.629	\$ 11.035.673	\$ 12.052.024	\$ 13.130.827	\$ 14.281.452	\$ 15.514.669	\$ 16.842.870	\$ 18.280.300	

Co-local es un negocio que espera tener diferentes fuentes de ingreso para ayudar a los emprendedores a crecer su negocio y a la vez que las utilidades del negocio incrementen. Nuestros clientes (marcas emergentes) deberán pagar una matrícula por ingresar a la plataforma y poder exponer sus productos en ella, el costo de esta inscripción será de COP 500.000. Adicional a la inversión inicial, estos deberán pagar un costo por mantenimiento de COP 200.000 en donde les incluirá el manejo de la página y una parte para la pauta en redes sociales. Con el servicio de contenido digital, se espera que el 40% de nuestros clientes haga uso de este servicio que tendrá un costo de COP 300.000. En la tabla de fuente de ingresos podemos observar de cuanto será la comisión que se llevará Co-local por las ventas.

3.5.3 Costos y egresos mensuales

Tabla 9- Costos y egresos

Detalle Egresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Nomina (1 Jefe eCommerce, 1 agente SAC)	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Alquiler bodega + operario	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Pauta mensual	\$ 2.000.000	\$ 2.100.000	\$ 2.205.000	\$ 2.315.250	\$ 2.431.013	\$ 2.552.563	\$ 2.680.191	\$ 2.814.201	\$ 2.954.911	\$ 3.102.656	\$ 3.257.789	\$ 3.420.679
Mantenimiento Vtex	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Servicios	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Desarrollador freelance	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Costo de envío	\$ 450.000	\$ 517.500	\$ 595.125	\$ 684.394	\$ 787.053	\$ 905.111	\$ 1.040.877	\$ 1.197.009	\$ 1.376.560	\$ 1.583.044	\$ 1.820.501	\$ 2.093.576
Contador	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000

Los costos fijos que tendrá este negocio serán de COP 6'700.000 en el primer mes. Se le pagará al jefe de eCommerce un salario integral de COP 1'500.000 mensual por el primer año y tendremos un desarrollador freelance para que haga los cambios pertinentes en la página que tendrá un costo de COP 1'000.000. Adicionalmente, se va a contratar un agente de Servicio al Cliente por COP 1'500.000 para que le solucione las dudas a los posibles compradores. Para cumplir con todas las exigencias legales se contratará un contador por horas; se espera que este tenga un costo de COP 100.000 la hora y se contrate por 5 horas al mes.

Para poder almacenar todos los productos y cumplir con la entrega de 24 horas, es necesario alquilar una bodega que tendrá un costo de COP 1'200.000 mensual y se pagará servicios por COP 400.000. Para pautar en redes sociales, en el primer mes tendremos un presupuesto de COP 2'000.000 y este irá incrementando en un 5% mensual para lograr obtener el crecimiento esperado en las ventas. Vtex, nuestro proveedor de la plataforma en la nube cobra un costo mensual de COP 150.000. El costo de envío es un gasto variable ya

que depende de la cantidad de pedidos que haya en dicho mes. El costo por envío será de COP 3.000 y este irá incrementando con el crecimiento del número de pedidos.

3.5.4 Inversión inicial

Tabla 10 - Inversión Inicial

Desarrollo de la página	\$ 25.000.000
Branding y diseño	\$ 10.000.000
Computadores	\$ 1.500.000
Asesoría legal	\$ 5.000.000
Mercadeo	\$ 5.000.000
Costo de adquisición de clientes	\$ 1.000.000
Costo total inversión	\$ 47.500.000

La inversión inicial que requiere este proyecto es de aproximadamente COP 47'500.000. Se realizó una cotización con la empresa Brandlive para el desarrollo de la página web. El costo de este desarrollo incluye el diseño de la página web y la configuración de esta, a partir de este momento el jefe de eCommerce puede realizar todos los cambios junto con el desarrollador freelance.

El segundo costo más significativo de la inversión inicial se hará para la parte del branding de la marca Co-local, en donde buscamos que se haga mucho énfasis en motivar a nuestro público objetivo en que apoye el emprendimiento colombiano y compre productos que ayuden al crecimiento del país. Estos serán los encargados de diseñar el *look and feel* de la página y tendrá un gran impacto en el posicionamiento de la marca.

Para registrar la compañía y hacerse cargo de todos los asuntos legales de la empresa, se contratará a un abogado por cerca de COP 5'000.000 para que haga todas las diligencias pertinentes para establecer la empresa.

La inversión en mercadeo que se ejecutará será de aproximadamente COP 5'000.000 para que cubra ciertos gastos como el video promocional y las piezas para realizar la campaña de expectativa priori a la salida en vivo de la página. Otra inversión que va incluida en la cifra mencionada será la pauta que se ejecutará en redes sociales para que las personas estén esperando la salida en vivo de Co-local.

Dentro del costo de la inversión inicial también está incluida la compra de un computador para poder comenzar a operar y trabajar, y también los gastos de adquisición de clientes que son principalmente traslados en donde se vayan a negociar y cerrar nuevos clientes.

4. Conclusiones

Colombia es un país que tiene un gran potencial de crecimiento para el comercio electrónico, pues todavía se encuentra un paso atrás de México, Argentina, o Brasil, en cuanto a la adaptación de su población a este método de compra. Sin embargo, la cantidad de transacciones electrónicas ha tenido un incremento de 25% anual desde el 2013 y el pronóstico es que siga creciendo.

Para los emprendedores colombianos, el eCommerce sigue siendo un canal de venta que aún no han terminado de explorar, pues son pocas las marcas que venden a través de una página web. Esto se debe principalmente a los altos costos que implica tener un *Marketplace* propio y el volumen de ventas que deben tener para que sea rentable invertirle a una página propia. En el estudio se identificó cuáles eran los trabajos, dolores, y alegrías de estas marcas para poder brindarles un servicio que les ayudara a crecer. Además de simplemente ser una tienda virtual, uno de nuestros principales valores agregados para los emprendedores es la generación de contenido digital a un precio asequible para ellos. Esto es un aliviador de una frustración que tienen los emprendedores y será una fuente de ingresos adicional para Co-local.

El enfoque de este modelo de negocio es reducir tanto el riesgo como la inversión que deben hacer las marcas para obtener ventas a través de este canal. Sin embargo, para que el negocio sea rentable, es necesario que haya un mínimo de marcas asociadas a Co-local para cubrir los costos operativos y un mínimo de ventas mensual para que las utilidades del negocio sean atractivas. Entre mayor conversión se logre con la pauta en las redes sociales,

las utilidades del negocio irán incrementando cada vez. Los costos fijos se mantienen iguales cada mes, el único costo variable es el costo de envío de cada compra. Si aumentan las ventas a través de la página, las comisiones incrementarán y las utilidades serán cada vez más altas.

5. Recomendaciones

- A nivel comercial es indispensable que Co-local ajuste su calendario promocional alineado con el calendario eCommerce en Colombia, pues en fechas especiales tales como Black Friday o Cyber Monday es donde las empresas facturan una gran porción de sus ventas anuales. También es importante tener en cuenta las fechas en donde se celebran: el día de la madre, el día del padre, o la época navideña debido a que es en estas fechas donde nuestro mercado objetivo tiene mayor intención de compra.
- Para lograr obtener mayores utilidades a largo plazo, es indispensable que mes a mes nuevas marcas se sumen a la página de Co-local. Esto es una fuente de ingreso adicional para la empresa y ayudará a aumentar la visibilidad de la página. Adicionalmente, para obtener mayores beneficios económicos, la generación de contenido digital es una gran oportunidad. Es importante convencer a las marcas de que seamos nosotros quiénes le generamos su contenido fotográfico.
- Un problema que tienen las empresas que venden a través de comercio electrónico es el costo de las devoluciones. Por ende, es recomendable hacer la descripción de cada producto de la forma más detallada posible para que el porcentaje de devoluciones sea menor al promedio del mercado. Por cada devolución de compra, se debe pagar el envío y la devolución sin tener ningún ingreso, esto significa que sería doble pérdida para la empresa.

Bibliografía

- Almeida, A & Vasquez, V. (2017) eCommerce & Recaudo: Transacciones Digitales Colombia 2016 - Primer semestre 2017. Retrieved from <https://ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/4%20Estudio%20de%20Transacciones%20Digitales%20eCommerce%20%26%20Recaudo%202016%20y%201%20Semestre%202017.pdf>
- Barrera Silva, Natalia (2018). Marco Regulatorio del Comercio Electrónico. Retrieved from https://www.ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/2_MARCO%20REGULATORIO%20DEL%20ECCOMMERCE%20-%20CCCE.pdf
- Blacksip. (2018) Reporte de la industria: el E-commerce en Colombia 2018/2019. Retrieved from https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1725164/Ebook%20Reporte%20de%20Industria%20eCommerce%202018.pdf?utm_campaign=Reporte%20de%20Industria%20eCommerce%20Col%202018&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=69454527&_hsenc=p2ANqtz-9TSO1bDk5Owli415h6Pmuz-6cYrmFQQEa9KDOqW7k6dDk5zfWZK_YF6RTwulnqQlOD6KHgahNh0Cru4qDIdnj1G3yq8A&_hsmi=69454527
- Carvajal, M., Anlly, D., & Sanchez Pabon, L. C. (2018). Aceptación y uso del E commerce en la PYMES del sector de alimentos fitness en Medellín. Retrieved from http://dspace.tdea.edu.co/bitstream/tda/262/1/TRABAJO%20Daniela%20Munoz_Laura%200Sanchez.pdf
- Dinero. (2018, April 05). Transacciones digitales aumentan un 36% en Colombia en 2017. Retrieved from <https://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-de-transacciones-digitales-en-colombia-2017/257050>
- Ecommerce/ - statistics and market data. (n.d.). Retrieved from <https://www.statista.com/stats/eCommerce/>
- El incremento del comercio electronico y las compras online. (2014, May 02). Retrieved from <https://es.shopify.com/blog/14016257-el-alza-actual-del-comercio-electronico>
- García, I., & Catalina, L. (2018). Hábitos de compra de los consumidores de productos masivos comercializados a través del e-commerce en Colombia. Retrieved from <http://repository.udca.edu.co:8080/bitstream/11158/951/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20LADY%20CATALINA%20IMBAJOA%20CC.%201020747612%20-%20JUNIO%2029%20DE%202018.pdf>
- La nueva revolución digital: De la Internet del consumo a la internet de la producción (2016.). Retrieved from <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/38604>

- Observatorio e-commerce (2018) Transacciones digitales Colombia: ecommerce y recaudo 2016/2017. Retrieved from: <https://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2018/04/4TO-ESTUDIO-DE-TRANSACCIONES-DIGITALES-EN-COLOMBIA-2016-2017-1.pdf>
- Portafolio, R. (2017, November 16). Falabella, una vitrina para las marcas jóvenes colombianas. Retrieved from <http://www.portafolio.co/negocios/falabella-una-vitrina-para-las-marcas-jovenes-colombianas-511717>
- Peláez Martínez, A., & Acosta Posada, M. (2014). Mejores prácticas para el desarrollo del canal virtual en pequeñas y medianas empresas del sector textil / Confección en Colombia (BEST PRACTICES FOR DEVELOPING VIRTUAL CHANNEL SMES IN THE TEXTILE / CLOTHING SECTOR IN COIOMBIA). *Revista Soluciones de Postgrado*, 6(11), 67-99. Recuperado de <https://revistas.eia.edu.co/index.php/SDP/article/view/563>
- Ramos, J. D. (n.d.). Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- S.A.S., E. L. (n.d.). Las apps para mercar Rappi, Merqueo y Mercadoni tienen 1,6 millones de descargas. Retrieved from <https://www.larepublica.co/internet-economy/las-apps-para-mercar-rappi-merqueo-y-mercadoni-tienen-16-millones-de-descargas-2719919>
- Sable, J. (2017, November 21). Cuál es el margen de beneficio de una tienda de ropa al por menor. Retrieved from <https://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-margen-de-beneficio-de-una-tienda-de-ropa-al-por-menor-6082.html>
- Sánchez, J. A., & Montoya, L. A. (n.d.). La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico: Caso de los consumidores en Antioquia (Colombia) / Trust as key element for e-commerce purchases. The case of consumers in Antioquia (Colombia). Retrieved from http://www.academia.edu/32248238/La_confianza_como_elemento_fundamental_en_las_compras_a_través_de_canales_de_comercio_electrónico_caso_de_los_consumidores_en_Antioquia_Colombia_Trust_as_key_element_for_e-commerce_purchases._The_case_of_consumers_in_Antioquia_Colombia
- Zuluaga Romero, C. (2016). Grupo Éxito: cómo el comercio electrónico toma fuerza en Colombia. *Ploutos*, 5(2), 28-41. Recuperado a partir de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/1490>

