

**Diferenciación de un modelo de plan de negocios para un
E-commerce en Colombia**

Carlos Mauricio Merizalde González

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración y Negocios - MBA
Bogotá
2019**

**Diferenciación de un modelo de plan de negocios para un
E-commerce en Colombia**

Carlos Mauricio Merizalde González

Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas

Asesores:

Alejandro Arias Salazar – Asesor temático

Gina María Giraldo H. – Asesora metodológica

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración y Negocios - MBA

Bogotá

2019

Contenido

Introducción	6
1. Objetivos.....	7
1.1 Objetivo general	7
1.2 Objetivos específicos.....	7
2. Planteamiento del problema	7
2.1 Definición del problema	7
2.2 Justificación.....	12
3. Marco conceptual	13
3.1 Plan de negocios.....	13
3.1.1 ¿Qué es?.....	13
3.1.2 ¿Para qué sirve?.....	14
3.1.3 Historia	17
3.1.4 Criterios de selección para modelos o metodologías de plan de negocios.....	17
4. Metodología	34
5. Desarrollo del trabajo.....	42
5.1 Resumen ejecutivo	42
5.2 Análisis del entorno	43
5.3 Planeamiento estratégico.....	48
5.4 Acciones tácticas por objetivo	59
5.5 Análisis del desarrollo del proyecto	73
6. Conclusiones	74
Referencias	76

Lista de gráficos

Gráfico 1. Porcentaje de personas que ven buenas oportunidades de empezar una empresa en el lugar que viven	9
Gráfico 2. Porcentaje de personas que creen que tienen las habilidades y conocimiento necesarios para empezar una empresa	10
Gráfico 3. Porcentaje de personas que indica que el miedo al fracaso los detendría para montar un negocio	11
Gráfico 4. Porcentaje de personas que pretenden empezar un negocio dentro de los próximos 3 años	11
Gráfico 5. Estructura organizacional de la empresa	64

Lista de cuadros

Cuadro 1. Modelos de plan de negocios, según orden alfabético	19
Cuadro 2. Tabla comparativa modelos de plan de negocios	31
Cuadro 3. Modelo Canvas para plataforma de emprendimientos online	43
Cuadro 4. Proyección ventas, visitas y costo del tráfico asociado.....	65
Cuadro 5. Proyección de inscritos y costo de adquisición	66
Cuadro 6. Inversión en campañas de marca. Cifras en COP\$	67
Cuadro 7. Costo de nómina mensual. Cifras en COP\$.....	68
Cuadro 8. Estimación del estado de resultados. Cifras en COP\$.....	69
Cuadro 9. Flujo de caja del proyecto. Valores en COP\$.....	71
Cuadro 10. Cálculo del VPN del proyecto para distintos niveles de WACC. Valores en COP\$	72

Resumen

En este trabajo de grado se hizo una investigación acerca del plan de negocios y las metodologías disponibles, buscando seleccionar y desarrollar un modelo para un emprendimiento de E-commerce en Colombia.

Como resultado de la investigación, se seleccionaron 11 modelos de plan de negocios de distintos autores en el mundo, los cuales se evaluaron para cinco categorías. Después de la evaluación de cada uno de los modelos, se seleccionó la metodología de Weinberger (2009) para desarrollarla en un E-commerce en Colombia. El desarrollo fue satisfactorio y por lo tanto sirve hoy como herramienta de planeación y guía, además de probar la viabilidad financiera del proyecto, entre otros usos declarados en este documento para un plan de negocios.

Palabras clave: Plan de negocios, Emprendimiento, E-commerce.

Abstract

In this master's degree paper, an investigation was made about the business plan and the available methodologies, seeking to select and apply a model for an E-commerce entrepreneurship in Colombia.

As a result of the research, 11 business plan models from different authors in the world were selected, which were evaluated for five categories. After the evaluation of each of the models, Weinberger (2009) methodology, was selected to apply it in to an E-commerce in Colombia. This process was satisfactory and therefore serves today as a planning tool and guide, in addition to proving the financial viability of the project, among other uses declared in this document for a business plan.

Key words: Business plan, Entrepreneurship, E-commerce.

Introducción

Según McKinsey & Company (1998), el plan de negocios resulta clave para que una empresa pueda pasar del estado de emprendimiento a la etapa de consolidación, generalmente cinco años después; lo anterior se debe a que un buen plan de negocios guiará a los emprendedores en su accionar y, así mismo, porque el plan de negocios es determinante a la hora de conseguir financiamiento por parte de inversionistas para la empresa. Según Global Entrepreneurship Monitor, GEM (2017), más del 68% de los colombianos cree tener las habilidades y conocimientos para empezar una empresa y más del 52% pretende hacerlo en un plazo de 3 años; dado esto, resulta importante investigar sobre los planes de negocios, qué modelos se han desarrollado, compararlos, y entender cuáles se adaptan mejor y son prácticos de implementar para el emprendedor colombiano. Es por esto que este trabajo pretende diferenciar un modelo de plan de negocios para un E-commerce en Colombia.

Para determinar la metodología, se realizó una investigación sobre los modelos de plan de negocios que se han desarrollado y publicado, seleccionando aquellos que vienen de textos académicos relevantes, así como algunos de los principales investigadores de la materia, como lo son Harvard Business School, McKinsey & Company y Ernst & Young. También se incluyeron modelos de planes de negocios publicados o desarrollados en el contexto de Latinoamérica.

El contenido de este documento tiene la definición del objetivo, después un marco conceptual sobre los planes de negocio, seguido del detalle y comparación de las metodologías de plan de negocio estudiadas, para una posterior selección y desarrollo de la metodología escogida.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Diferenciar un modelo de plan de negocios para un E-commerce en Colombia.

1.2 Objetivos específicos

- Investigar sobre la metodología de plan de negocios
- Investigar los modelos de plan de negocios más relevantes y compararlos
- Desarrollar un modelo para un negocio de E-commerce en Colombia

2. Planteamiento del problema

2.1 Definición del problema

De la misma forma que las empresas planean cada proyecto que hacen, no dando aval para comenzarlos sin un estudio previo que contenga un plan operacional y económico, como mínimo; así mismo, los emprendedores necesitan de una herramienta o proceso, para determinar la factibilidad del negocio, antes de empezar su empresa; de esta forma se minimiza el riesgo de perder todos los recursos en el intento.

Prieto Sierra (2014), compara este proceso de planeación de un emprendedor con el de un ingeniero a la hora de construir un edificio, en el cual se realizan todos los planos y cálculos requeridos antes de comenzar a construir el mismo. También lo compara con los estudiantes de medicina, los cuales hacen residencias en hospitales para aprender a poner en práctica sus conocimientos estudiados, antes de ejercer como médicos.

En palabras de dicho autor, “La elaboración del plan de negocios es un proceso que no se debe omitir, ya que busca darle sentido y significado a la empresa que se pretende crear” (p. 240).

Por último, Prieto Sierra (2014) indica que: “El plan de negocios (para emprender un negocio) no es únicamente útil para conseguir financiamientos ante diversas instituciones o apoyo por parte de incubadoras de empresas, sino que constituye un documento muy valioso y relevante, indispensable para todo emprendedor” (p. 242).

Con esto, se entiende la importancia de tener un plan de negocios para poder emprender, al dar estructura, análisis de factibilidad y dirección a la empresa que se pretende crear.

Según la revista El Economista (2013), el 90% de las Pymes de México carecen de un plan de negocios a mediano y largo plazo, lo cual no les permite crecer de forma eficiente, lo que les afecta su eficiencia y no les posibilita generar todos los empleos que el país necesita. Esto sigue reforzando la importancia del plan de negocios en los emprendimientos, ya que, según lo anterior, si se generara esta estructura de planeación por medio de este ejercicio, se podría mejorar el indicador de desempleo en las economías.

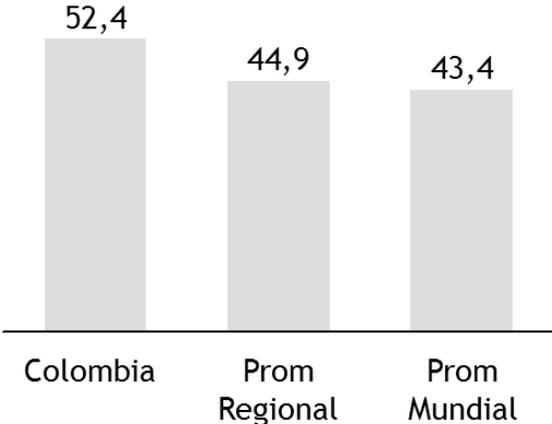
Si se revisan estos indicadores para Colombia, se puede encontrar que según la Revista Dinero (2019), los emprendimientos en Colombia carecen también de estos elementos de planeación, lo cual limita su crecimiento. En ese artículo el académico Juan Carlos Flechas Villamil, director de la Unidad de Desarrollo Empresarial de la Universidad de los Andes, indica que las Pymes en Colombia deberían tener en su tamaño una ventaja comparativa, pero no lo aprovechan, ya que andan rezagadas en productividad e innovación. Flechas Villamil también indica que: “Un buen emprendimiento muere también por esa causa, no tienen su plan de negocios escrito, sino en su cabeza” (Revista Dinero, 2019, p. 1).

Con esto se ve la necesidad de promover el uso del plan de negocios para los emprendimientos en Colombia, ya que se podría mejorar la productividad y, por ende, el éxito de las empresas que se crean en el país. Como en otros países, en Colombia las Pymes son responsables de una buena parte de la creación de empleo, por lo que el uso de estas metodologías o planes tendría también un impacto sobre este indicador. Según la Revista Dinero (2019), las Pymes en Colombia son responsables del 78% del empleo nacional, lo cual da importancia al estudio de este documento.

Teniendo en cuenta que ya se habló de la importancia del plan de negocios en los emprendimientos, a continuación, se hará una revisión del emprendimiento en Colombia, para darle magnitud al alcance de la investigación.

Según el Global Entrepreneurship Monitor, GEM (2017), Colombia tiene una alta tasa de adultos envueltos en actividades de emprendimiento, la cual se ha mantenido por encima del 20% para la última década. Adicional a esto, la información presentada por el GEM nos permite comparar el comportamiento del emprendimiento y las condiciones para este en Colombia, y compararlo con la media mundial.

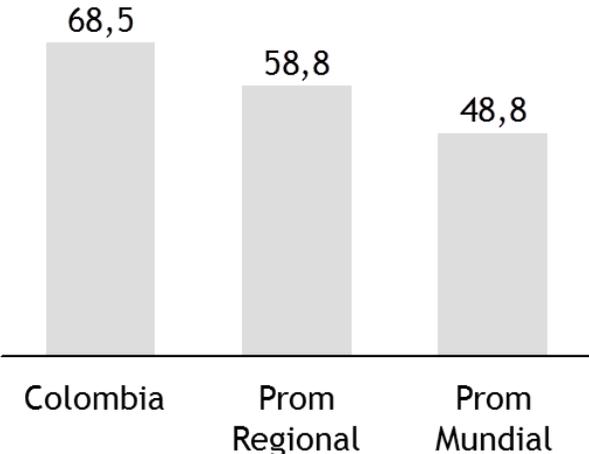
Gráfico 1. Porcentaje de personas que ven buenas oportunidades de empezar una empresa en el lugar que viven



Fuente: Estudio GEM, 2017.

En el gráfico 1 se puede ver cómo el porcentaje de personas que ven buenas oportunidades de empezar una empresa en Colombia es bastante alto, 52%, comparado con el promedio mundial y regional. Esto da señal del optimismo que tienen los colombianos acerca de la economía colombiana y la participación en esta con una empresa recién creada. Si se ven oportunidades, seguramente habrá algunas personas con planes o en proceso de crear su negocio.

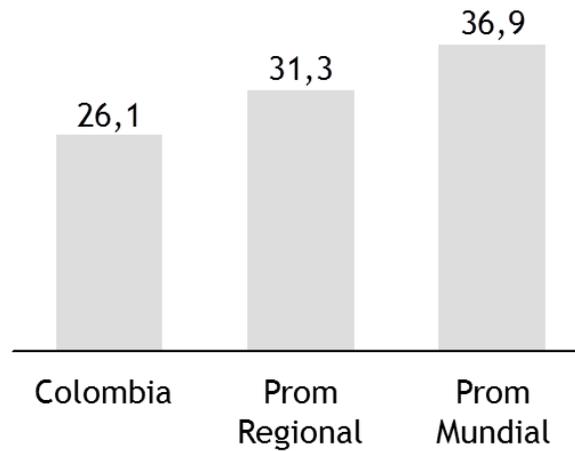
Gráfico 2. Porcentaje de personas que creen que tienen las habilidades y conocimiento necesarios para empezar una empresa



Fuente: Estudio GEM, 2017.

Otro factor importante, más allá de que la economía local proporcione oportunidades, es que la gente esté capacitada y preparada para poder empezar un negocio, afrontar los retos del día a día y eventualmente tener un negocio rentable. En el gráfico 2 se muestra el porcentaje de personas que, según GEM (2017), creen estar preparadas para hacerlo. En Colombia el porcentaje resulta de nuevo alto, con respecto al indicador global y regional. Al ser este un indicador de percepción propia no revela los niveles reales de habilidad, pero da un indicador de percepción propia de la gente.

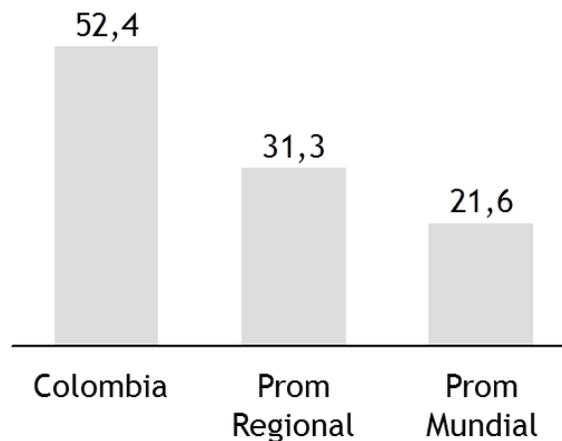
Gráfico 3. Porcentaje de personas que indica que el miedo al fracaso los detendría para montar un negocio



Fuente: Estudio GEM, 2017.

En el gráfico 3 vemos otro indicador de optimismo local acerca de crear empresa. Nuevamente Colombia se destaca con un porcentaje diez puntos por debajo de la media mundial. Al ser una percepción individual, puede que este indicador esté influenciado por casos de éxito locales, los cuales influyen en las personas y les hace tener bajos niveles de miedo al fracaso.

Gráfico 4. Porcentaje de personas que pretenden empezar un negocio dentro de los próximos 3 años



Fuente: Estudio GEM, 2017.

El gráfico 4 nos muestra la materialización de los indicadores anteriormente presentados. En dicho gráfico podemos ver que la tasa de personas que pretenden crear empresa en un horizonte corto de tiempo es 52%. Casi la mitad de los encuestados por el GEM, a la hora de hacer su estudio, tienen en planes crear empresa, lo cual contrasta con el 21% que arroja el promedio mundial. Lo anterior da indicios que en Colombia se van a crear una gran cantidad de negocios nuevos en los próximos años.

En general se ve que Colombia es un país cuya población es muy propensa al emprendimiento y creación de negocios, comparado con los indicadores para la región y el mundo. Es así como Colombia resalta en cantidad de personas que quieren emprender, que ven buenas oportunidades para crear un negocio localmente y consideran tener las habilidades para hacerlo. Toda esta voluntad de emprendimiento que tiene el país, se debe acompañar de una etapa de planeación, y para ello se puede utilizar el plan de negocios.

2.2 Justificación

Teniendo en cuenta los indicadores que hablan de la cantidad de personas que pretenden crear un emprendimiento en Colombia, es prudente pensar que es buena idea investigar sobre los modelos de plan de negocios, compararlos e implementarlos para un determinado modelo de negocio, lo cual sería un aporte a esos emprendimientos que están empezando o lo van a hacer.

Adicionalmente, entre las principales necesidades se resaltan las referentes a canales de venta y posicionamiento de marca. Para eso este documento plantea hacer la investigación de modelos de plan de negocios para un E-commerce, el cual resulta ser un canal de venta online muy conveniente para los emprendimientos. El E-commerce que se plantea evaluar es uno que, en su modelo de negocio, consiste en proporcionar un canal de venta a los emprendimientos.

3. Marco conceptual

Teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo es seleccionar una metodología de Plan de Negocio para un E-commerce en Colombia, es necesario ampliar el concepto de plan de negocios.

3.1 Plan de negocios

3.1.1 ¿Qué es?

Según Prieto Sierra (2014), el plan de negocios es: “Un estudio de la información donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro” (p. 240).

El autor también establece que este estudio debe contener las estrategias a implementar, tanto para la comercialización o la fabricación de un producto, como para la evaluación integral del proyecto y la viabilidad del mismo. Para seguir concretando la definición de plan de negocios, se expone la definición de Weinberger (2009),

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos qué se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. (p. 33)

Según Ernst & Young (1997), un plan de negocios puede tener formas distintas, desde un glosario hasta un documento de producción profesional, pero siempre sirviendo para la documentación de las metas, objetivos, estrategias y tácticas de una compañía.

Según Arias, Portilla & Acevedo (2008), el plan de negocios, “es una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un

negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos” (p. 132).

De esta definición se destaca el hecho de que el plan es una recopilación escrita acerca de un negocio.

Con lo anterior, se puede declarar que el plan de negocios es un documento que detalla un estudio y un plan acerca de un negocio a realizarse. Si se analizan las distintas definiciones disponibles, se observa que es común esta definición de documento con estudio y plan. Lo que varía de definición en definición es el contenido y detalle que el plan de negocios debe contener, esto será materia de estudio de este documento, para tratar de encontrar el modelo o metodología de plan de negocios, que mejor se adapte para un emprendimiento de E-commerce en Colombia.

3.1.2 ¿Para qué sirve?

Habiendo declarado que es un plan de negocios, es importante ampliar el concepto de para qué sirve.

Según Arias, Portilla & Acevedo (2008),

El objetivo de un Plan de Negocio es desarrollar los aspectos más relevantes que permitan tomar la decisión de inversión y establecer los compromisos sobre los beneficios que se pueden obtener de la inversión a realizar; los que servirán además para evaluar y gerenciar su operación futura. (p. 132)

Lo anterior establece que el objetivo principal del plan de negocios se relaciona con inversión, con dar detalle de un negocio, incluyendo el detalle importante de los beneficios, a un potencial inversionista de un negocio. Así mismo, en esa definición también se encuentran elementos relacionados con el gerenciamiento de los negocios.

Según McKinsey & Company (1998), “Un plan de negocios sólido, es la base sobre la cual una idea de negocio puede realizarse y sirve para obtener el capital requerido para configurar y desarrollar con éxito un negocio” (p. 14).

De lo anterior se rescata el hecho de que los planes de negocios sirven como una herramienta para entender la viabilidad, ya sea financiera u operacional, de los negocios.

Según Ernst & Young (1997), los planes de negocios son la forma preferida de comunicación entre los emprendedores y los inversionistas. Esta definición declara que los planes de negocios están escritos para que los inversionistas los lean, con lo cual se entiende que el propósito del plan de negocios es presentar información a los inversionistas para que estos eventualmente puedan tomar una decisión de inversión. Por otro lado, Ernst & Young (1997) también menciona que es común que los dueños y gerentes de negocios reconozcan al plan de negocios como una herramienta indispensable para el manejo de sus negocios, ya que el hecho de escribir el plan les da una disciplina de planeación de sus actividades relacionadas con el negocio. Según esto, el plan de negocios representa no sólo un documento necesario para conseguir inversión, sino un proceso o herramienta de planeación para emprendimientos o negocios recién creados.

Para McKinsey & Company (1998), un plan de negocio debidamente concebido y ejecutado se vuelve un documento clave para la evaluación y manejo de la operación de un negocio. Con esto se refuerza la concepción del plan de negocio no sólo como un documento hecho para los inversionistas, sino también muy útil para los encargados de manejar la empresa.

Es así como Ernst & Young (1997) declaran que el plan de negocios es usado en muchas empresas para:

- Seleccionar las metas y objetivos para la empresa
- Proveer las bases para el proceso de evaluación y control de la empresa

- Comunicar un mensaje de la compañía a sus gerentes, directores externos, prestamistas e inversionistas potenciales

Según Ford, Bornstein & Pruitt (2007), mucha gente tiene la concepción de que los planes de negocios son de uso exclusivo por parte de emprendimientos, pero la realidad difiere de esto, ya que el plan de negocios es una herramienta integral para cualquier negocio que sirve para mapear un futuro deseado a corto y mediano plazo.

Ford, Bornstein & Pruitt (2007) también establecen que, “Las empresas deben exigir un plan de negocios para cualquier nuevo grupo operativo, división o subsidiaria que se forme, y algunas empresas requieren un plan de negocios para cada nuevo producto o proyecto” (p. 1).

Lo anterior es otro argumento que muestra la utilidad de los planes de negocio, más allá de la consecución de fondos, y le da un contexto como herramienta esencial para el gerenciamiento de negocios, puntualmente en el de la gestión de nuevas divisiones, grupos operativos, subsidiarias, proyectos o productos. Actividades comunes de las empresas que buscan crecimiento.

En las definiciones exploradas se evidencian tres usos principales para los planes de negocio:

- 1) Gerenciamiento o manejo del negocio
- 2) Evaluación de la viabilidad de un negocio
- 3) Comunicación hacia externos interesados en el negocio

Dentro de la literatura consultada existen distintos usos y aplicaciones para el plan de negocios, pero la mayoría de estas se pueden clasificar en uno de los tres usos mencionados anteriormente.

3.1.3 Historia

Según McKinsey & Company (1998) el plan de negocios fue usado por primera vez en Estados Unidos, como herramienta para conseguir fondos de inversionistas privados y fondos de capitales de riesgo, donde se daba participación en los negocios a estos, a cambio del capital. Esta práctica se extendió a los países europeos, y hoy se puede encontrar también en Latinoamérica.

Los planes de negocios empezaron como herramienta para consecución de recursos, y se volvieron en el camino una de las herramientas de gerenciamiento de empresas muy valiosa.

Es por esto que hoy en día los planes de negocio no son usados exclusivamente por emprendimientos, también son muy comúnmente usados por grandes compañías que utilizan proyectos nuevos de negocio, como forma para continuar su crecimiento.

3.1.4 Criterios de selección para modelos o metodologías de plan de negocios

Durante la realización de esta investigación, se encontraron una gran cantidad de modelos o metodologías de plan de negocios, así mismo, en los documentos de plan de negocios consultados, se evidenció que muchas veces ciertos planes de negocios realizados, por más de que sigan un modelo establecido, se desarrollan de manera distinta, y estos documentos a su vez sirven de modelo para otros. Es por esto que la cantidad de modelos de plan de negocios es muy extensa, y el trabajo hecho fue casi de curaduría de las metodologías más importantes y más acordes con el proyecto que se pretende evaluar, el cual es un emprendimiento de un E-commerce en Colombia.

A continuación, se presentan los parámetros que se siguieron para seleccionar los modelos más acordes con el proyecto:

- Relevancia del autor, editorial o publicación: es importante que la publicación tenga un respaldo de calidad. Con esto se excluyen publicaciones como blogs o páginas web personales. Las publicaciones deben venir de un medio reconocido o ser publicaciones de trabajos de grado.
- Simplicidad y claridad de metodología: se busca que el modelo sea fácil de aplicar y para esto que no sea demasiado extenso. También que sea fácil de comprender y de poner en práctica.
- Integralidad o robustez: se busca que el modelo contenga todos los aspectos o partes importantes de un negocio, y que no se centre sólo en un aspecto. Los principales aspectos de un negocio son mercado, financiero, operacional y recursos humanos. En los últimos años han surgido nuevos aspectos como lo son Investigación y Desarrollo.
- Investigación: que el modelo se haya desarrollado con base en una investigación lo más robusta posible, es decir, con una cantidad de información grande.
- Aplicabilidad al proyecto o negocio: es importante que el modelo se pueda aplicar al tipo de proyecto propuesto. Hay metodologías más aplicables a productos y otras más a servicios. Así mismo, unas enfocadas en proyectos de producción y otras hacia proyectos de comercialización. También hay metodologías diseñadas para una industria específica.

3.1.4.1 Modelos seleccionados

Con base en los parámetros establecidos, se seleccionaron los siguientes modelos:

Cuadro 1. Modelos de plan de negocios, según orden alfabético

Autor	Editorial o medio de publicación	Título	Año publicación
Arias, Portilla & Acevedo	Revista Scientia et Technica, Universidad Tecnológica de Pereira	Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocio	2008
Harvard Business Review Press	Harvard Business Review Press	Creating Business Plans	2014
Hayes Business Studios	Hayes Business Studios	HBS Business Plan	2009
Ford, Bornstein & Pruitt	Ernst & Young	The Ernst & Young Business Plan Guide	2007
McKinsey & Company	McKinsey & Company	Starting Up, Achieving success with professional business planning	1998
Prieto Sierra, C	Pearson Education	Emprendimiento. Conceptos y plan de negocios	2014
Rich & Gumpert	Harvard Business Review	How to write a winning business plan	1985
Sahlman, W	Harvard Business Review	How to write a great business plan	1997
Weinberger, K	Documento del USAID y Min. Productividad de Perú	Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio	2009

Cada modelo seleccionado, se evaluará en una escala de 1 a 5, donde:

	Puntuación 1	...	Puntuación 5
Relevancia del autor, editorial o publicación	La publicación del modelo no cuenta con un medio, editorial o autor de alto reconocimiento o nivel académico.		La publicación del modelo cuenta con un medio, editorial o autor de alto reconocimiento o nivel académico.
Simplicidad y claridad de metodología	Metodología compleja, extensa, difícil de entender o aplicar		Metodología concisa, corta, fácil de entender y aplicar
Integralidad o robustez	El modelo considera pocos aspectos de un negocio o deja aspectos importantes afuera		El modelo contiene todos los aspectos más relevantes de un negocio
Investigación	La realización del modelo no cuenta con un respaldo de investigación		La realización del modelo cuenta con una investigación que lo respalda, la cual se utiliza para ejemplificar el modelo
Aplicabilidad al proyecto o negocio	El modelo está diseñado específicamente para un negocio o industria distinta al E-commerce		El modelo es genérico y permite aplicarse al E-commerce, o fue diseñado específicamente para un negocio de E-commerce

Fuente: Elaboración propia, 2019.

A continuación, la evaluación de los cinco rubros para cada modelo de planes de negocios.

- **Arias, Portilla & Acevedo (2008):**

- Relevancia del autor, editorial o publicación: artículo publicado en la revista Scientia e Technica de la Universidad Tecnológica de Pereira. Calificación: **4/5**.
- Simplicidad y claridad de metodología: metodología propuesta de nueve componentes que se presentan a manera de pasos, que se deben hacer en orden cronológico. Cada uno de los pasos es desarrollado brevemente en el documento. Calificación **4/5**.
- Integralidad o robustez: los componentes o pasos a seguir propuestos por el modelo son:
 - 1) Resumen ejecutivo
 - 2) Alineación estratégica del negocio
 - 3) Producto o servicio
 - 4) Equipo gerencial
 - 5) Mercado y competencia
 - 6) Sistema de negocio
 - 7) Cronograma de implementación
 - 8) Oportunidades y riesgos
 - 9) Planeación financiera

Contempla todos los aspectos de los negocios, incluyendo financiero, de mercado, de operaciones y recursos humanos. No contempla aspectos de Innovación y Desarrollo. Calificación **4,5/5**.

- Investigación: documento con lista corta de referencias, investigación no incluye trabajo de campo. Calificación: **3/5**.
- Aplicabilidad al proyecto o negocio: es aplicable al negocio de un E-commerce en Colombia. No tiene elementos en particular diseñados para este tipo de negocio o industria. Calificación: **4/5**.

- **Harvard Business Review Press (2014):**
 - Relevancia del autor, editorial o publicación: publicación de Harvard Business Review Press. Sin autor específico declarado. Calificación: **5/5.**
 - Simplicidad y claridad de metodología: el plan propuesto consta de un documento que incluya 12 pasos posibles. El modelo establece que no todos los pasos deben ser presentados, queda a discreción de la persona que lo elabora y según el negocio. Es el único modelo que presenta esta flexibilidad. Aunque es extenso, la flexibilidad es un atributo deseado. Un aspecto por destacar de este modelo es que incluye un ejemplo para cada rubro, lo cual aporta a la claridad. Calificación: **4,5/5.**
 - Integralidad o robustez: los componentes de la estructura propuesta son:
 - Página de cubierta o presentación
 - Tabla de contenidos
 - Resumen ejecutivo
 - Descripción del negocio
 - Contexto de industria
 - Análisis competitivo
 - Análisis del mercado
 - Resumen de gerenciamiento y equipo
 - Plan de operaciones
 - Plan de marketing
 - Plan financiero
 - Adjuntos y otros

Esta estructura contempla todos los aspectos de los negocios, incluyendo financiero, de mercado, de operaciones y recursos

humanos. No contempla aspectos de Innovación y Desarrollo. Calificación **4,5/5**.

- Investigación: modelo basado en tres principales publicaciones de Harvard Business School Publishing y Harvard Business Review. Da como referencias adicionales dos artículos y tres libros de la misma casa editorial y de reconocidos autores. No incluye trabajo de campo en la investigación. Calificación **4,5/5**.
- Aplicabilidad al proyecto o negocio: dada la generalidad y flexibilidad de la metodología propuesta, resulta aplicable al negocio planteado. No contiene elementos particulares de la industria y negocio planteado. Calificación: **4,5/5**.

- **Hayes Business Studios (2009):**

- Relevancia del autor, editorial o publicación: modelo publicado por la compañía inglesa Hayes Business Studios en su portal de recursos para emprendedores. No presenta autor específico. Calificación: **3/5**.
- Simplicidad y claridad de metodología: metodología propuesta de diez rubros, en un orden específico. El documento contiene una serie de preguntas “guías” para cada uno de los rubros, lo cual aporta a la claridad de la metodología. Calificación: **4,5/5**.
- Integralidad o robustez: la estructura propuesta por la metodología es:
 - Resumen ejecutivo
 - Descripción negocio
 - Productos y servicios
 - Mercado y competencia
 - Marketing y ventas
 - Fijación de precios de los productos y servicios
 - Gerenciamiento y organización
 - Operación del negocio

- Información financiera
- Análisis de riesgos

Esta metodología se destaca por incluir detalle de Fijación de precios y análisis de riesgos, rubros que no son incluidos en las demás metodologías. Calificación: **4,5/5**.

- Investigación: el artículo no evidencia realización de investigación ni referencia otros autores. Calificación: **1/5**.
- Aplicabilidad al proyecto o negocio: dada la generalidad de la metodología propuesta, resulta aplicable al negocio planteado. No contiene elementos particulares de la industria y negocio planteado. Calificación: **4,5/5**.

- **Ford, Bornstein & Pruitt (2007):**

- Relevancia del autor, editorial o publicación: la metodología es publicada en el formato de libro, cuenta con 254 páginas y fue publicado por Ernst & Young. Ernst & Young es una de las empresas consultoras de negocios más reconocidas del mundo. Calificación: **5/5**.
- Simplicidad y claridad de metodología: la metodología contiene nueve pasos o rubros, los cuales son explicados ampliamente en las 254 páginas del libro. Incluye ejemplos y recomendaciones. Calificación: **5/5**.
- Integralidad o robustez: la estructura propuesta por la metodología es:
 - Tabla de contenidos
 - Resumen ejecutivo
 - Descripción general de la compañía
 - Productos y servicios
 - Plan de marketing
 - Plan operacional

- Gerenciamiento y organización
- Estructura y capitalización
- Plan financiero

Esta estructura contempla todos los aspectos de los negocios, incluyendo financiero, de mercado, de operaciones y recursos humanos. Resalta que no incluye un rubro dedicado al análisis del contexto y entorno. No contempla aspectos de Innovación y Desarrollo. Calificación **4/5**.

- Investigación: el documento muestra evidencia a lo largo de su contenido de una amplia investigación, con referencias y casos de la vida real como ejemplo. Calificación: **5/5**.
- Aplicabilidad al proyecto o negocio: la metodología propuesta en este documento, como lo declaran los autores, no está enfocada hacia emprendimientos, ya que según ellos, las grandes compañías son hoy en día usuarios de este tipo de planes de negocios. Lo anterior es favorable, dado que puede ser utilizada no sólo para emprendimientos, pero omite detalles deseables para empresas que van a empezar su actividad, como lo es el análisis del contexto y entorno. Calificación: **2/5**.

- **McKinsey & Company (1998):**

- Relevancia del autor, editorial o publicación: la metodología es publicada en forma de artículo por McKinsey & Company, se puede consultar dentro del repositorio de recursos disponible en la página web de la compañía. McKinsey & Company es una de las empresas consultoras de negocios más reconocidas del mundo. Calificación: **5/5**.
- Simplicidad y claridad de metodología: el modelo está compuesto por 8 pasos o rubros, los cuales se proponen desarrollar en un orden

específico. Este documento incluye un caso de estudio que sirve para ejemplificar cada uno de los pasos a desarrollar. Lo anterior aporta a la claridad del modelo. Calificación: **4,5/5**.

- Integralidad o robustez: los pasos de la metodología son:
 - Resumen ejecutivo
 - Idea de producto o servicio
 - Equipo de gerencia
 - Marketing
 - Sistemas de negocio y organización
 - Cronograma de implementación
 - Riesgos y oportunidades
 - Plan financiero

Esta estructura contempla todos los aspectos de los negocios, incluyendo financiero, de mercado, de operaciones y recursos humanos. De la metodología propuesta, se destaca la inclusión del cronograma de implementación, lo cual es útil para la planeación del proyecto. Calificación: **4,5/5**.

- Investigación: el documento se basa en las experiencias de negocio que tiene McKinsey & Company, lo cual se evidencia a través del documento y en el caso presentado. La metodología se basa más en casos reales que en teoría. Calificación: **5/5**.
- Aplicabilidad al proyecto o negocio: dada la generalidad de la metodología propuesta, resulta aplicable al negocio planteado. No contiene elementos particulares de la industria y negocio planteado. Calificación: **4,5/5**.

- **Prieto Sierra (2014):**

- Relevancia del autor, editorial o publicación: la metodología se encuentra contenida dentro de un libro de texto publicado por la editorial Pearson Education. Calificación: **5/5**.

- Simplicidad y claridad de metodología: la metodología que se presenta acá resulta concreta, aunque un poco extensa, con 12 componentes o pasos. Se dedica todo un capítulo del libro a la ampliación de los conceptos de cada paso, ejemplificando cada componente con casos de la vida real. Calificación: **4,5/5**.
- Integralidad o robustez: la estructura propuesta en el libro es:
 - Resumen ejecutivo
 - Concepto de negocio y antecedentes
 - Descripción del producto (bien o servicio)
 - Misión y Visión de la empresa
 - Perfil del cliente y mercado potencial
 - Plan de marketing y ventas
 - Sistema de negocio y organización
 - Programa de implementación
 - Plan de recursos humanos
 - Plan financiero
 - Aspectos legales
 - Oportunidades y riesgos

De la estructura resaltada se destaca la inclusión del programa de implementación, así como una sección dedicada a Oportunidades y riesgos. Los demás rubros cubren todos los aspectos principales de un negocio. Calificación: **4,5/5**.

- Investigación: el documento muestra evidencia a lo largo de su contenido de una amplia investigación, con referencias y casos de la vida real como ejemplo. Calificación: **5/5**.
- Aplicabilidad al proyecto o negocio: dada la generalidad de la metodología propuesta, resulta aplicable al negocio planteado. No contiene elementos particulares de la industria y negocio planteado. Calificación: **4,5/5**.

- **Richard & Gumpert (1985):**

- Relevancia del autor, editorial o publicación: artículo publicado en la revista Harvard Business Review. Calificación: **5/5**.
- Simplicidad y claridad de metodología: metodología diferente a las demás presentadas en este documento, los autores indican que el plan de negocios debe centrarse en lo básico y esto es analizar el proyecto desde tres ópticas diferentes: la del mercado, la de los inversionistas y la del emprendedor. El documento da un valioso marco de referencia, pero no es muy específico en cuanto a la información que debe presentarse. Calificación: **3/5**.
- Integralidad o robustez: la estructura presentada en el documento es:
 - Foco en el mercado:
 - Beneficio para el usuario
 - Encontrar el beneficio del mercado
 - Proyección y metas de participación del mercado y ventas
 - Atención a las necesidades del inversionista
 - Establecer tiempo de salida del proyecto
 - Hacer proyecciones de rentabilidad realistas
 - Establecimiento de la etapa de desarrollo
 - Determinación del precio de la inversión

- Operación del negocio

El documento hace énfasis en el mercado y en el inversionista, por lo que es completo para el análisis de Marketing y Ventas y financiero. Deja a un lado el plan de Recursos Humanos y el análisis del contexto y entorno. Calificación: **3/5**.

- Investigación: el artículo se basa en ejemplos reales de la experiencia de los autores en fondos de inversión. Calificación: **3,5/5**.

- Aplicabilidad al proyecto o negocio: el modelo es aplicable dada su generalidad, pero por su poca concreción habrá que investigar para aterrizar los conceptos presentados. Calificación: **3,5/5**.

- **Sahlman, W (1997):**

- Relevancia del autor, editorial o publicación: artículo publicado en la revista Harvard Business Review. Basado en un libro del mismo autor y editorial. Calificación: **5/5**.
- Simplicidad y claridad de metodología: la metodología presentada por este modelo es la más simple de todos los modelos seleccionados. Apenas consta de cuatro partes. Calificación: **5/5**.
- Integralidad o robustez: la metodología consta de cuatro pasos o rubros:
 - La gente
 - La oportunidad
 - El contexto
 - Riesgo y recompensa

La metodología resulta amplia y por lo tanto abarca la mayoría de los aspectos de los negocios. Se destaca el foco en Recursos Humanos y también la ausencia sobre el detalle del producto. Calificación: **4/5**.

- Investigación: el documento muestra evidencia a lo largo de su contenido de una amplia investigación, con referencias y casos de la vida real como ejemplo. Calificación: **4,5/5**.
- Aplicabilidad al proyecto o negocio: una metodología tan amplia como la que se presenta en este documento, es fácilmente aplicable al proyecto de E-commerce, aunque no contiene elementos particulares de la industria y negocio planteado. Calificación **4/5**.

- **Weinberger (2009):**

- Relevancia del autor, editorial o publicación: artículo publicado por la organización USAID, organización del gobierno de los Estados Unidos para generar ayuda internacional en materia de desarrollo, en conjunto con el ministerio de la producción de Perú. Calificación: **5/5**.
- Simplicidad y claridad de metodología: la metodología presentada por este modelo es corta y concreta, consta de ocho partes. A lo largo del documento se desarrolla y se dan ejemplos claros de cada rubro, aplicados a la Pyme latinoamericana. Calificación: **5/5**.
- Integralidad o robustez: la metodología consta de siete pasos o rubros:
 - Resumen ejecutivo
 - Análisis del entorno
 - Planteamiento estratégico
 - Plan de Marketing
 - Plan de Operaciones
 - Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
 - Plan financiero

La metodología resulta amplia y por lo tanto abarca la mayoría de los aspectos de los negocios. Se destaca la inclusión del Planteamiento estratégico, que resulta fundamental a la hora de crear una empresa. Calificación: **4,5/5**.

- Investigación: el documento muestra evidencia a lo largo de su contenido de una amplia investigación, con referencias y casos de las Pymes latinoamericanas, lo que le da un contexto específico para empresas latinoamericanas. Calificación: **5/5**.
- Aplicabilidad al proyecto o negocio: una metodología tan amplia como la que se presenta en este documento, es fácilmente aplicable al proyecto de E-commerce, aunque no contiene elementos particulares de la industria y negocio planteado, como se mencionó previamente,

es la única que hace énfasis a la realidad de las Pymes latinoamericanas. Calificación **4,5/5**.

3.1.4.2 Comparación

Cuadro 2. Tabla comparativa modelos de plan de negocios

Autor	Relevancia publicación	Simplicidad y claridad	Integralidad	Investigación	Aplicabilidad
Arias, Portilla & Acevedo	4	4	4,5	3	4
Daza Riabova, C	4	2	5	3,5	5
Entrepreneur Media Inc	2	4,5	4,5	4,5	4,5
Harvard Business Review Press	5	4,5	4,5	5	4,5
Hayes Business Studios	3	4,5	4,5	1	4,5
Ford, Bornstein & Pruitt	5	4,5	4	5	2
McKinsey & Company	5	5	4,5	4,5	4,5
Prieto Sierra, C	5	4	4,5	5	4,5
Rich & Gumpert	5	3	3	3,5	3,5
Sahlman, W	5	5	4	4,5	4
Weinberger, K	5	5	4,5	5	4,5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Al haber estudiado y comparado los diferentes modelos de plan de negocio, se destacan las metodologías de McKinsey & Company (1998), Harvard Business Review Press (2014) y Weinberger (2009), como las metodologías con mejor calificación, según los parámetros establecidos, siendo esta última la de mejor calificación entre las tres.

La metodología de Weinberger (2009) se destaca debido al contexto de su investigación, el cual es aplicado hacia las Pymes latinoamericanas, combinado con una propuesta a seguir, concisa y ampliamente explicada, que resulta ser una metodología robusta, que un emprendimiento colombiano puede aplicar.

Si se repasa cada una de las variables calificadas, resalta que, en la relevancia del autor o publicación, se cuenta con el respaldo de un organismo internacional como lo es el USAID. En la simplicidad y claridad de la metodología, Weinberger (2009) propone una de las más cortas, comparada con los demás modelos, pero se extiende en explicación y contextualización hacia las empresas del mercado latinoamericano. En integralidad y robustez, cuenta con todos los aspectos relevantes de los negocios, y se destaca la inclusión del Planteamiento Estratégico, dándole cabida a la estrategia de negocio dentro del modelo. Con respecto a la investigación, en este punto se observa consulta de casos en Pymes latinoamericanas, lo cual favorece el punto de aplicabilidad también.

Glosario

- **Blog:** un blog es un sitio web que permite la creación y difusión de contenido, en la mayoría de los casos, sobre un tema específico y en el que se comparten conocimientos y opiniones de forma regular. Fuente: Delgado (2019).
- **Capital de riesgo:** aportación temporal de recursos de terceros al patrimonio de la empresa. Fuente: Prieto Sierra (2014).
- **E-commerce:** el comercio electrónico es el proceso de realizar negocios en línea a través de transacciones de ventas e intercambio de información. Hay una serie de aplicaciones de comercio electrónico, incluidos el comercio minorista en

línea y los mercados electrónicos, y las subastas en línea. Fuente: Wienclaw (2013).

- **Emprendimientos:** se dice de la persona que identifica una oportunidad de negocio, de un producto o servicio, o simplemente empieza un proyecto por su propio entusiasmo. Dentro de las características de un emprendedor se encuentran: la capacidad organizativa, el ser analítico, entusiasta, innovador, optimista, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. Fuente: Prieto Sierra (2014).
- **Factibilidad:** disponibilidad de los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para crear una organización sustentable y tendiente al desarrollo. Fuente: Prieto Sierra (2014).
- **Inversionistas:** individuo u organización que aporta capital a socios o emprendedores para desarrollar un proyecto. Fuente: Prieto Sierra (2014).
- **Modelo de negocio:** forma en que opera una empresa (estrategia e implementación) que le permite generar ingresos, brindar valor al cliente y desarrollarse de una manera socialmente responsable. Fuente: Prieto Sierra (2014).
- **Proyecto:** conjunto de acciones integradas en fases secuenciales que se interrelacionan y coordinan con la finalidad de alcanzar una meta específica. Fuente: Prieto Sierra (2014).
- **Rentabilidad:** capacidad de la empresa para retornar la inversión realizada para constituirla. Fuente: Prieto Sierra (2014).

4. Metodología

La metodología que se usará será entonces la de Weinberger (2009). La estructura propuesta por la autora es la siguiente:

- Resumen ejecutivo
- Análisis del entorno
- Planteamiento estratégico
- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones
- Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
- Plan financiero

A continuación, se describirá la metodología, ahondando en cada parte que la compone.

- **Resumen ejecutivo:** según Weinberger (2009), el resumen ejecutivo es una breve presentación de los aspectos más relevantes del plan de negocio que se ha elaborado y su extensión máxima debe ser tres páginas. La importancia de esta parte es que muchas veces es la única que se lee, por lo tanto, debe ser lo más clara, concisa y completa posible.

Según la autora, las preguntas que se deben responder en esta parte del plan son:

- ¿Cuál es la razón social de la empresa?
- ¿Cuál es la estructura empresarial?
- ¿En qué tipo de negocio o sector se desarrollará la empresa?
- ¿Cuáles son las necesidades que la empresa piensa satisfacer?
- ¿Cuáles son los productos / servicios que la empresa piensa ofrecer?
- ¿Quiénes son los clientes, competidores y usuarios de los bienes y servicios?

- ¿Cuál es el modelo de negocio que la empresa piensa desarrollar para cumplir con sus objetivos?
- ¿Cuáles son los resultados económicos y financieros proyectados?
- **Análisis del entorno:** según la autora, el análisis de entorno es fundamental para descubrir oportunidades de las cuales podrán surgir las ideas de negocio. Así mismo, la autora indica que cuando se hace análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores:
 - Económicos
 - Sociales
 - Políticos y legales
 - Tecnológicos
 - Ambientales

- **Planteamiento estratégico:**

Según Weinberger (2009), “El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)” (p. 64).

Con esto el emprendedor podrá conocer cómo está posicionada su empresa frente al contexto que se le presenta, y conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, lo cual le ayudará a aprovechar las oportunidades y luchar contra las amenazas.

El documento establece que, habiendo realizado el FODA, se debe continuar con el establecimiento de la visión y misión de la empresa.

Según Maestres (2015) la misión es:

el propósito, razón de ser y fin de una organización, define lo que pretende cumplir en un entorno específico. Es lo que la empresa hace en el presente y la manera como atiende a diferentes grupos de interés, tales como accionistas, colaboradores, consumidores, comunidad y gobierno, entre otros. (p. 8)

Teniendo en cuenta esto y, según lo expuesto por Maestres (2015), encontramos que la importancia de la Visión y Misión de una empresa radica en solucionar el “porqué”, “¿cómo?” y “en qué contexto” del propósito obvio de una empresa de generar valor para sus accionistas. Es decir, no es generar ganancias por generarlas, sino producir ganancias bajo ciertas condiciones e ideales.

Para Maestres (2015) la visión es:

a la cual se dirige la empresa a mediano plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, diversificación y competitividad, y atender a los diferentes grupos de interés que gravitan alrededor de la organización. La visión es cualitativa. (p. 8)

Teniendo en cuenta esto, se ve el valor estratégico que tiene la visión, ya que sirve de guía para la empresa. Tradicionalmente las empresas establecían una visión a largo plazo, muy aspiracional, pero cada vez se volvió más común declarar la visión a mediano plazo. Es por esto que, en los últimos años en Latinoamérica, se volvió muy común entre las empresas generar una visión 2020, lo que servía para generar unas metas a mediano plazo. Hoy teniendo en cuenta la cercanía del año 2020, no tiene sentido hacer una, y de hecho las empresas que tenían una visión 2020 ya deben reformularla a mayor plazo.

Según Weinberger (2009), para completar el planteamiento estratégico, se debe establecer la estrategia genérica y los objetivos estratégicos que se desprenden de esa estrategia declarada.

En general, cuando se habla de estrategia, se entiende como sinónimo de decisión pensando en el largo plazo. Es decir, no se ocupa del detalle operativo del día a día, se ocupa de la dirección que se está tomando y a qué destino llevarán las acciones del día a día.

Para aterrizar la estrategia, en el contexto de las organizaciones, se consultó el libro *Dirección Estratégica* de Johnson, Scholes, & Whittington (2006), que define estrategia como:

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante, mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (p.10)

Teniendo en cuenta esa definición, se puede afirmar que la estrategia de una organización va a dictar la dirección y camino a seguir y, por lo tanto, va a ser la que determine cuáles son las acciones del día a día a seguir, para dirigirse hacia la dirección deseada.

En el texto de Johnson, Scholes, & Whittington (2006), también se puede encontrar los distintos niveles de estrategia. En él se distingue entre:

- Estrategia corporativa: es la que tiene en cuenta el alcance general de la empresa, y cómo se podría generar valor para las unidades de negocio existentes, o crear nuevas unidades que generen valor.
- Estrategia de negocio: se ocupa principalmente de cómo competir de la mejor forma en los mercados que se está, o definir de qué mercados se participa. Eso influye en los productos y/o servicios que se escoge para cada uno de los mercados, así mismo como los canales de venta y distribución para esos mercados.
- Estrategia operativa: se ocupa de alinear la estrategia corporativa y la de negocio para hacer el uso más eficiente de los recursos de la empresa, los procesos y el personal.

Para este proyecto, teniendo en cuenta que es un emprendimiento, inicialmente de tamaño pequeño y cantidad de recursos limitados, no es necesario ahondar en la

estrategia corporativa. Será la estrategia de negocio y operativa las que manden en la empresa y, con el tiempo, después de varios años de operación y crecimiento, será necesario profundizar sobre la estrategia corporativa.

Por último, según Weinberger (2009), todos los objetivos estratégicos deben cumplir con tres condiciones:

1. Establecerse para toda la organización
2. Establecerse de manera permanente
3. Establecerse en términos cuantitativos

- **Plan de marketing:**

Para resaltar la importancia de un Plan de marketing para la creación de una empresa como la que se plantea en este documento, vale la pena citar a Kotler & Keller (2012), que dice:

Las finanzas, la gestión de operaciones, la contabilidad y otras funciones empresariales realmente no tendrán relevancia sin la suficiente demanda para los productos y servicios de la empresa, para que ésta pueda tener beneficios. En otras palabras, una cosa no se concibe sin la otra. Así que el éxito financiero a menudo depende de la habilidad de marketing. (p. 3)

Teniendo en cuenta eso, se puede afirmar que el Plan de marketing es fundamental para cualquier empresa y, en este caso, la creación de un plan de negocio tiene especial relevancia, ya que va a ser el Plan de marketing el que determine los ingresos que puede tener la empresa, según la inversión que se haga en este aspecto. Es así, como será fuente principal para el desarrollo de otro tipo de análisis como el de la proyección y viabilidad financiera de la empresa. En otras palabras, sin la realización del Plan de marketing no se puede hacer un análisis financiero del proyecto.

Para continuar con el ejercicio, es importante detenerse un poco en las definiciones de Marketing. Según la American Marketing Association (AMA), citada por Kotler & Keller (2012): “Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (p. 5).

Nótese que en esa definición no se menciona la palabra Ventas o verbo Vender, a diferencia de lo que muchos piensan, el Marketing no es sólo una forma de vender. Según la AMA, el marketing se basa en comunicar y entregar valor al consumidor, lo cual tendrá como consecuencia, en algún momento, ingresos para la compañía que comunica. Previamente en este documento se declaró una Propuesta de Valor para los segmentos del mercado escogidos, es entonces mediante el marketing que se podrá comunicar y entregar esa propuesta de valor a los mercados.

También en el texto de Kotler & Keller (2012), se encuentra la definición propia de los autores, los cuales apoyan la tesis de que el marketing es mucho más que ventas, afirmando que: “El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él y se venda por sí solo” (p. 5).

Según Kotler & Keller (2012): “El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico” (p. 36).

El marketing estratégico se ocupa de la definición de cuáles son los mercados que se van a escoger como mercados meta y la propuesta de valor que se generará para cada uno.

- **Mercados meta:**

Para Kotler & Keller (2012), los especialistas en marketing deben empezar por dividir el mercado en segmentos, según características de gustos, estratos o demográficas que les dé características en común. Después se definirá cuáles son

los mercados que resultan más atractivos, con los cuales se desea trabajar, y a estos se les llama Mercados meta. A estos son los que se les estructurará y presentará una propuesta de valor, teniendo en cuenta sus características.

- **Las 4 P's - mezcla de marketing:**

Según E. Constantinides (2006), las 4P's fueron expuestas por Jerome McCarthy en 1.960 en su libro titulado *Basic Marketing: a managerial approach*. Desde ese entonces, lo más probable es que cualquier persona que investigue o reciba teoría sobre marketing, incluya las 4 P's, también llamada la mezcla de marketing.

Ese ejercicio de establecer las 4 P's, resulta propicio para estructurar y definir el Plan de marketing. Para Kotler & Keller (2012), las 4 P's no lo son todo en marketing, teniendo en cuenta la evolución que ha tenido el mundo, la tecnología, la sociedad, los negocios y las empresas desde ese entonces, pero considera que se puede utilizar ese concepto como la base para estructurar el Plan, incluyéndole todos los nuevos elementos que se han desarrollado, generando así entonces una versión actualizada de las 4 P's.

- **Plan de operaciones:**

Según Weinberger (2009), durante las secciones anteriores del plan de negocios, la persona que presenta el plan pudo haber convencido a los inversionistas del modelo de negocio y del producto o servicio planteado. Pero el inversionista necesita saber cuál es la infraestructura y sistema de producción u operación necesario para que el negocio sea sostenible. Es por esto que, al entrar en este detalle, el negocio adquiere una dimensión muy importante, que es la infraestructura necesaria para hacerse realidad, lo cual va a tener impacto directo en los fondos económicos precisos para la realización del proyecto.

Según Steve Blank (2018), el autor del libro *The Lean Startup* y creador de un movimiento de emprendimiento, a partir de la filosofía expresada en ese libro, existe una creencia de que los emprendimientos (“Startups” en inglés) son versiones pequeñas de grandes compañías. Y como a las grandes compañías le escriben planes Operacionales y Financieros a 5 años, los emprendimientos también lo deberían hacer. Pero según Blank, los emprendimientos no son pequeñas versiones de grandes compañías, son empresas en construcción de un modelo de negocios, y por ello no se las debe atar con un plan operativo a 5 años.

- **Diseño de la estructura y plan de recursos humanos:**

En el documento de Wenberger (2009), se establece que “Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa” (p. 87).

Es por esto que el plan de estructura y recursos humanos hace parte de este documento, ya que, según este enfoque, valores y cultura organizacional implementada, se verá en los resultados del proyecto.

Según Blank (2018) el emprendimiento debe tener un enfoque de trabajo en equipo, en tanto la estructura organizacional que se proponga debe fomentar el trabajo en equipo.

- **Plan financiero:**

Esta sección se destaca por determinar si el plan será económica y financieramente viable, factor sin el cual no se realizaría ningún proyecto con ánimo de lucro. Según Weinberger (2009), el plan financiero permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios

- Determinar los costos totales del negocio
- Determinar el monto total de la inversión inicial necesaria
- Determinar las necesidades de financiamiento
- Determinar las fuentes de financiamiento
- Proyectar los estados financieros
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios

5. Desarrollo del trabajo

A continuación, se hará el desarrollo del plan de negocios para un E-commerce en Colombia, utilizando la metodología de Weinberger (2009).

5.1 Resumen ejecutivo

a. Formulación de la idea: la idea del negocio consiste en crear una plataforma online (página web, cuenta de Instagram y Facebook), que les sirva a los emprendedores colombianos para dar a conocer sus marcas (generar “awareness”) y productos, ofrecerlos al público y vender. Así mismo, para los consumidores locales, lo que les dará la oportunidad de conocer marcas y productos locales, los cuales no se consiguen en los comercios habituales, como lo son los centros comerciales, pero sí tienen propuestas innovadoras de diseño y buenos niveles de calidad, lo cual hace que este tipo de productos sean muy apetecidos por los clientes.

b. Análisis de la oportunidad: la oportunidad nace de suplir dos necesidades, actualmente insatisfechas o parcialmente insatisfechas en el mercado local. La necesidad de espacios de comunicación y venta para los emprendimientos y la necesidad de acceso a productos de emprendimiento locales por parte del mercado. Ambas necesidades se encuentran sustentadas con datos en el numeral 2,1 de este texto (Planteamiento del problema). Así mismo, más adelante se hará un estudio

de mercado que sirva para estimar la demanda, que ayude sustentar la insatisfacción de las necesidades expuestas.

c. Presentación del modelo de negocio: para la presentación del negocio recurriremos a la metodología Canvas, que se utiliza frecuentemente hoy en día para validar modelos de negocio en su creación.

Cuadro 3. Modelo Canvas para plataforma de emprendimientos online

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos del mercado
<ul style="list-style-type: none"> Emprendedores Cámaras de comercio Instituciones del gobierno que apoyen el emprendimiento Ferías de emprendimiento Influenciadores Diseñadores y artistas Músicos Restaurantes y bares 	<ul style="list-style-type: none"> Eventos propios o secundarios que reúnanlos emprendimientos con consumidores Cursos y talleres para emprendedores Activaciones por medio de redes sociales Logística de pago y envíos Creación de red de consumidores 	<p><u>Para emprendedores:</u></p> <p>Crear una plataforma de marketing y ventas en el que los emprendedores locales puedan darse a conocer, ofrecer y vender sus productos</p> <p><u>Para consumidores:</u></p> <p>Plataforma para conocer y comprar productos de emprendimientos locales de manera Online (sin salir de casa, sin hacer filas, desde el celular o pc). Consolidación del emprendimiento local en un solo lugar.</p>	<p><u>Emprendedores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Mailing con noticias de actualidad para emprendimientos, comunidad, capacitación, agenda de eventos Eventos para networking, ventas y capacitaciones <p><u>Consumidores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Redes sociales Mailing Ofertas y promociones Fidelización 	<p><u>Emprendedores:</u></p> <p>Creadores o dueños de una marca local que quieran darse a conocer y potencializar sus ventas.</p> <p><u>Consumidores:</u></p> <p>Personas entre 15 y 50 años que quieran comprar y valoren los productos locales e innovadores. Que utilicen redes sociales en su día a día. Que hayan hecho compras por internet o estén dispuestos a hacerlas.</p>
<p>Estructura de Costos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> Página web Diseño de piezas para pauta y redes sociales Pauta Digital Eventos y publicidad BTL Logística de entrega 	<p>Flujo de ingresos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comisión Online Ventas espacios en eventos Ventas espacios de publicidad en ecosistema digital Asesoría de emprendimientos Alianzas 	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.2 Análisis del entorno

a. Factores políticos:

En Colombia existen varias iniciativas por parte del gobierno para apoyar al emprendimiento, ya que los requerimientos legales y tributarios dificultan la creación de una empresa, por eso son necesarios programas y estímulos por parte del gobierno.

Con respecto a las iniciativas del gobierno, para impulsar y promover el emprendimiento, podemos mencionar los siguientes programas o instituciones:

- Política de emprendimiento (Min Comercio)
- Sistema nacional de apoyo a Mipymes
- Innpulsa Colombia y aldealInnpulsa (Min Comercio):
- Formalización empresarial (Min Comercio):
- Colombia productiva (Min Comercio)
- Inclusión Productiva (Min Comercio)
- Premio Innova
- Bancoldex
- Economía Naranja (Min Cultura)

En el caso del gobierno actual, del presidente Iván Duque Márquez, una de sus banderas de gobierno ha sido el impulso a la economía naranja. Según Moreno (2014), la economía naranja está definida por la zona en la que confluyen tres elementos esenciales:

1. Su materia prima surge de la creatividad, las artes y la cultura
2. Tiene una estrecha relación con los derechos de propiedad intelectual
3. Está en función directa de una cadena de valor creativa

Dentro de las categorías de emprendimiento que el proyecto considera, está la Música, Arte y Cultura, por lo que estos emprendimientos deberían verse potenciados por los beneficios que plantea el actual gobierno, para los miembros de la economía naranja.

b. Factores económicos:

El principal factor económico que afecta la viabilidad del proyecto es el crecimiento de la economía del país. Según el documento *Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019*, publicado por la ANDI en su página web, el crecimiento de la economía en Colombia fue de 2,7%, mientras que el de la región de América Latina

y el Caribe completo fue de 1,2%. A pesar de no ser un crecimiento elevado, y menor al de algunos años atrás, el hecho de crecer por encima de la región habla bien de la economía local. Para el año 2019 la proyección de crecimiento para la economía colombiana es de 3,3%, un número que vuelve a tomar una tendencia positiva y muestra un comportamiento positivo. Este crecimiento de la economía es sinónimo de aumento de consumo, por parte de los colombianos, lo cual es un habilitador para el proyecto, ya que fomenta la creación de emprendimientos y el consumo.

Así mismo, la economía local se ve fuertemente influenciada por eventos de tipo internacional que han venido ocurriendo durante el año pasado y este año. Algunos de estos eventos son: la guerra comercial entre Estados Unidos y China, la salida de la Unión Europea del Reino Unido, la caída del precio del petróleo, la crisis económica de Argentina, etc. Estos eventos afectan la economía local y, a pesar de esto, se tiene el crecimiento estable y proyección optimista que se mencionó previamente. Por otro lado, el precio del dólar frente al peso colombiano se ha visto afectado por estos eventos, lo cual redundaría en tener un encarecimiento del dólar. Esto puede afectar positivamente el proyecto, ya que al tener un dólar muy caro, resulta más costoso comprar en otros países y los productos locales ganan ventaja.

c. Factores sociales:

Como ya se mencionó el numeral 2,1, en Colombia existen factores sociales que impulsan la creación de emprendimientos por parte de la población. Esto es un factor de importancia para la viabilidad del negocio.

Según Higuera Ojito et al. (2019), las normas culturales y sociales pueden ser impulsores u obstaculizadores del emprendimiento. Hechavarría y Reynolds (2009), afirman que la motivación guiada por el contexto es la influencia de ambientes sociales, económicos y políticos que dan forma a los comportamientos individuales, y pueden entonces impactar la probabilidad de que emprendedores creen empresa. En Colombia tenemos culturas caracterizadas por su espíritu emprendedor, como

lo es la cultura antioqueña, estos factores influyen en la creación de emprendimientos y, por lo tanto, afectan positivamente el proyecto.

d. Factores tecnológicos:

La tecnología y los desarrollos tecnológicos que llegan cada vez más rápido y frecuentemente al país, son parte importante de este proyecto en dos principales aspectos:

1. La propuesta de valor, tanto para Emprendedores como para Cliente final, se basa en una plataforma tecnológica (plataforma online), en la que van a concurrir ambos actores.
2. Teniendo en cuenta que el producto es online, la mayoría de la comunicación (pauta y contenido orgánico) que se le va a hacer al producto va a ser digital, aprovechando el alcance, la posibilidad de segmentación y costos favorables versus otros medios. Igualmente servirá para asegurar que la pauta sea transaccional y lleve a tomar una acción, ya sea de inscripción para Emprendedores o de compra para Clientes.

Por lo tanto, se vuelve un habilitador del proyecto la disponibilidad de infraestructura para Internet, Plataformas online, E-commerce, Pasarelas de pago, Redes sociales y la accesibilidad a estas por parte de la población colombiana.

Para darnos un contexto del estado actual de esta infraestructura y condiciones tecnológicas, es necesario revisar algunos indicadores para Colombia. Según el Observatorio E-commerce (2017), año a año las transacciones digitales crecen por encima del 10%. Para el primer semestre de 2017 crecieron 17% respecto al año anterior, superando el crecimiento de la economía colombiana (1,2%) para el mismo periodo. Igualmente, el monto de transacciones de E-commerce equivales al 1,5% del PIB, esta cifra crece año a año. Estos indicadores muestran una tendencia positiva en la participación del E-commerce dentro de la economía local, lo cual

quiere decir que las condiciones tecnológicas mínimas necesarias se están cumpliendo y la velocidad de crecimiento de estos indicadores dependerá entonces de la capacidad del país de crecer en infraestructura tecnológica.

e. Factores legales:

Como se mencionó previamente, la creación de empresas en una economía se ve afectada por el marco político-legal local. En el caso de los factores legales, resaltan las leyes tributarias que normalmente son un impedimento a la creación de empresas. Es por esto que los beneficios o alivios tributarios que un gobierno otorgue a la creación de empresas tienen un efecto positivo en la creación de empresa. Las políticas actuales ya fueron descritas en los factores políticos. Según Cárdenas Garzón y Naranjo Ladino (2018), en Colombia las cargas tributarias nacionales, territoriales y relativas a la seguridad social, comprometen cerca del 50% al 70% de las utilidades empresariales. Cárdenas Garzón y Naranjo Ladino (2018), también expone la importancia de la Ley 590 del 2000, “Ley MIPYME, y Ley 905 del 2004, Ley de Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, las cuales promueven la creación y formalización de empresas ya existentes, por medio de tarifas tributarias especializadas, instituciones y financiación dirigidas a nuevas empresas.

Otro factor legal que afecta el emprendimiento y, por lo tanto, este proyecto, es la tramitología legal necesaria para la constitución de una empresa. Según Cárdenas Garzón y Naranjo Ladino (2018), el Decreto 19 de 2012 Anti-trámites, favoreció los tiempos necesarios para crear una empresa en Colombia.

5.3 Planeamiento estratégico

a) DOFA:

Teniendo en cuenta que este ejercicio es un plan de negocio para un emprendimiento, quiere decir que la empresa todavía no existe, por lo que el DOFA será elaborado suponiendo el estado de la empresa durante sus primeros 6 meses de operación, con los recursos y condiciones que este plan establece.

Debilidades:

- Bajo reconocimiento de marca (“awareness”). Al ser una empresa nueva, con una marca nueva, durante los primeros meses esta no tendrá “awareness”, el cual se irá construyendo a medida que se ejecute el plan de marketing establecido en este documento, además de los clientes que ya hayan sido usuarios del servicio.
- Al ser un modelo 100% online, se excluye de la población objetivo a todas aquellas personas que no tienen acceso a internet. Igualmente, la población que sí tiene acceso a internet, pero se resiste a hacer sus compras online. Según Observatorio E-commerce (2017), en el año 2016 el E-commerce en Colombia registró un valor de COP\$12,8billones, mientras que el PIB total para ese mismo año fue de COP\$862.675 billones, lo que quiere decir que el E-commerce representa apenas el 1,5% del PIB nacional, y aunque este monto crece todos los años, quiere decir que todavía el 98,5% de la economía nacional y, por lo tanto del gasto, ocurre por fuera del comercio online.
- Por el modelo de negocio que se plantea, la empresa y su marca serán la cara visible al cliente y es la que saldrá afectada en caso de que la calidad de uno de los productos vendidos (de los emprendimientos), no cumpla las expectativas del cliente.

Oportunidades:

- Este modelo de negocio (presentado previamente en el modelo Canvas), es pionero en el país, es decir, existen productos sustitutos en el mercado, o

similares, pero ninguno con las características acá presentadas, lo cual le da la característica de innovador y le abre paso en un mercado sin competencia directa. En ese sentido, todos los esfuerzos y recursos del plan de marketing se concentrarán en darse a conocer (“awareness”) y competirles a productos sustitutos, mas no en competir directamente.

- Como se mencionó previamente en este documento, en el país existe una gran cantidad de emprendimientos, los cuales necesitan de un canal de venta, económico, masivo, práctico y escalable, como lo es este. Actualmente este tipo de emprendimiento hace la mayor parte de sus ventas a través de las redes sociales, un canal que no es óptimo, ya que no es transaccional.

Fortalezas:

- El modelo online tiene como beneficio la disponibilidad 24 horas, los 7 días de la semana, 365 días al año de la venta, mientras que otros canales tradicionales sólo operan en determinados horarios. Lo anterior es una ventaja para aumentar los niveles de ventas y beneficios ofrecidos a los clientes.
- Este modelo de negocio tiene el beneficio de que el desarrollo de producto e innovación y producción, no hacen parte de las actividades de la empresa. Estas actividades son costosas y generan un alto volumen de costos fijos. Esto sucede, ya que la plataforma online se “nutrirá” de los emprendimientos y sus productos. A este modelo se le conoce como “crowdsourcing” y básicamente describe un modelo de negocio donde un actor se nutre del trabajo hecho por una gran cantidad de personas, lo cual es viable gracias a una plataforma como internet que conecta las personas. Según Safire (2009), el término “crowdsourcing” fue utilizado en sus comienzos por el editor Jeff Howe, de la revista *Wired*. Según Safire (2009), la definición que este da al crowdsourcing es:

El acto de tomar un trabajo una vez realizado por un agente designado (un empleado, profesional independiente o una empresa separada) y

externalizarlo a un grupo indefinido, generalmente grande de personas a través de una llamada abierta, que generalmente se realiza a través de Internet. (Howe citado en Safire, 2009, p. 1)

Teniendo en cuenta esa definición, podemos decir que el modelo de negocio que acá se plantea es de “crowdsourcing” y, además de la ventaja de ahorro de recursos que genera, también tiene la particularidad de ser escalable, lo cual quiere decir que las ventas pueden crecer exponencialmente en la medida que crezcan los proveedores, emprendimientos en este caso.

- Al ser un modelo online, la pauta digital que se haga se puede transformar en ventas, lo cual genera retornos a la inversión en marketing (ROI por sus siglas en inglés) de buen nivel (en la medida que se haga un buen ejercicio de pauta digital). Esto contrasta con otros canales de venta Offline, los cuales recurren muchas veces a pauta digital para aprovechar el alto tráfico que tiene la web, pero, para que su venta se lleve a cabo, el cliente debe acudir a su espacio físico, determinado tiempo después de ver la pauta, lo cual reduce considerablemente las probabilidades de conversión de la venta. Es decir, un canal online transaccional puede aprovecharse de la venta en “caliente”.
- El modelo tiene como fundamento sólo trabajar con emprendimientos locales, los cuales tienen sus precios en moneda local y deja a un lado el efecto de encarecimiento de los precios producidos en el exterior por la devaluación de la moneda local frente al peso. Ante esa situación de devaluación, los productos ofrecidos por otros portales de internet que venden productos internacionales se ven encarecidos, en tanto no es el caso para los productos locales.

Amenazas:

- La principal amenaza que tiene este negocio es que es un negocio con bajas barreras de entrada, por lo que podrían llegar otros actores con más recursos que los presupuestados para este proyecto, y copiar la idea, aprovechándose de sus extensos recursos para ganar mercado rápidamente. Esta amenaza también podría provenir de actores ya presentes en el modelo E-commerce local, los cuales ya tienen cierto nivel de “awareness” y tráfico en sus portales, y simplemente empiecen a ofrecer este nuevo servicio.
- Políticas y leyes tributarias que encarezcan la venta a través de E-commerce. Se podría aumentar el IVA a nivel nacional o para la venta por internet, lo cual afectaría los costos.
- Aumento en las tarifas de internet para hogares o celular, lo que podría traer una contracción en el público que entra a internet y, por lo tanto, en el tráfico de la página y las ventas.

Declaración de la misión y visión:

Misión: conectar a los emprendimientos locales con clientes en todo el mundo, dando a conocer la propuesta de valor de los emprendimientos y satisfaciendo la demanda de los clientes por este tipo de productos.

Para este proyecto se pretende declarar una visión a mediano plazo, pero teniendo en cuenta la velocidad a la que pueden crecer los emprendimientos hoy, por las metodologías de negocio que se utilizan, tales como “Lean Start Up” expuesta por Eric Ries en su libro del 2011, y las inyecciones de capital que se pueden conseguir en rondas de inversión. Esta se puede declarar una visión a mediano plazo ambiciosa.

Visión: ser el canal de venta y publicidad más importante para los emprendimientos en Colombia.

Estrategia genérica:

Gran parte de la estrategia de negocio en general se encuentra consignada en el modelo Canvas, que tiene el detalle de los nichos de mercado a atender y la propuesta de valor para cada uno de ellos. La estrategia operativa se detallará en el Plan de Operaciones, más adelante en este documento, así como el Diseño de la estructura y Plan de Recursos Humanos, que están fuertemente ligados a la estrategia operativa.

Objetivos estratégicos:

Los objetivos estratégicos de una empresa deben ser precisiones con unidad de medida de alcance de las metas planteadas. Así mismo, las metas planteadas aportan a la consecución de la Visión (previamente definida en este documento).

Teniendo en cuenta la Visión definida, a continuación, se definen los Objetivos estratégicos que apuntan hacia esa dirección planteada:

- Inscribir 5.000 emprendimientos en la plataforma online en un plazo de 6 meses. Como ya se mencionó, este es un modelo de negocio de “Crowdsourcing”, y por eso el contenido del portal online (página web), lo generan unos terceros que son los emprendimientos. Es por esto que se debe empezar por inscribir emprendimientos, para que estos generen el contenido que el portal necesita.
- Lograr 10.000 visitas al mes en un plazo de 6 meses. Con el plan de marketing que se elaborará y detallará en este documento, se tiene como fin llevar tráfico al portal online. Esto debe ocurrir una vez se tenga el contenido de los emprendimientos en la página, para que los clientes que visiten el portal puedan ver el contenido de los emprendimientos, y cierto porcentaje terminará en compra, lo cual supone la base de los ingresos para la empresa y para los emprendimientos. Esta meta va de la mano con la inversión en

marketing digital, que se haga durante esos primeros seis meses. El plan de marketing se detalla más adelante en este documento.

- Lograr una tasa de conversión del 2% sobre las visitas de la página. Como se mencionó previamente, para que la empresa tenga ingresos se deben transformar las visitas a la página en compras. Esta medición de cuánta gente compra contra la cantidad de visitas a la página, se llama tasa de conversión. Y para poder tener una meta y objetivo de tasa de conversión. Según el informe publicado por Netrica (2017), empresa dedicada al monitoreo del comercio online en Colombia, sobre la navegación y tasa de conversión en el país para el cuarto trimestre de 2017, el promedio de las tasas de conversión de todos los sectores de comercio fue 2,1%. Teniendo en cuenta que la empresa contará con personal dedicado a la innovación y desarrollo de su plataforma, con el fin de aumentar sus ventas y tasa de conversión, se espera que la empresa cuente con tasa promedio de conversión nacional de 2,1%.

- **Plan de marketing:**

- **Mercados meta**

Tal y como se había consignado en el modelo Canvas, los mercados meta elegidos son:

- **Emprendedores:** creadores o dueños de marcas locales que quieran darse a conocer y potencializar sus ventas.
- **Consumidores:** personas entre los 15 y 50 años que quieran comprar y valoren los productos locales e innovadores. Que utilicen redes sociales en

su día a día y que hayan hecho compras por internet o estén dispuestos a hacerlo.

- **Propuesta de valor por mercado**

Para emprendedores: crear una plataforma de marketing y ventas en la que los emprendedores locales puedan darse a conocer, ofrecer y vender sus productos.

Para consumidores: plataforma para conocer y comprar productos de emprendimientos locales de manera online, sin salir de la casa, sin hacer filas, desde el celular o PC. Consolidación del emprendimiento en un solo lugar.

Habiendo definido los principales componentes del Plan de Marketing Estratégico, se puede proceder con el Plan de Marketing Táctico. Kotler & Keller (2012) establece que el Plan de Marketing Táctico incluye las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de venta y servicios. Para eso usaremos la conocida metodología de las 4 P's.

Las 4 P's - mezcla de marketing

- **Producto**

Para el caso de este proyecto, como se tienen dos segmentos del mercado definidos, hay que hacer el análisis de qué es lo que se vende para cada nicho o segmento del mercado.

Por un lado es hacia el cliente final, el usuario que va a visitar y comprar en la página web, lo que se estará vendiendo en su mayoría de veces son productos. Productos de emprendedores colombianos, algunas veces podrán ser Servicios, Eventos y Experiencias, ya que los emprendedores no sólo ofrecen productos físicos. Es necesario recordar entonces que dentro de las categorías de emprendimiento que se seleccionaron para hacer parte de la plataforma, están: ropa y accesorios, diseño

y hogar, gastronomía, música, turismo, belleza y cuidado personal y arte y cultura. En varias de esas categorías se pueden encontrar Servicios, Eventos y Experiencias. Este tipo de comercialización es la que comúnmente se conoce como “Business to Client” o “B2C” (por sus siglas en inglés). Para Kotler & Keller (2012), esto se llama Mercados de Consumidores.

Teniendo en cuenta esto, el producto de la empresa no va a depender de la empresa sino de terceros. Lo que la empresa puede proporcionar es una selección o curaduría de los productos que se ofrecen, buscando que se cumpla con las características de locales, innovadores, y que sean atractivos para el mercado meta, que se definió de clientes finales.

Por otro lado, la empresa es la responsable de la garantía y el servicio postventa, ya que en caso de que el producto presente algún problema o en general el cliente no esté satisfecho con lo recibido, son la marca, el nombre y reputación de la empresa los que están en juego, y por eso se debe encargarse de darle todo el respaldo, soporte y garantía lo más rápido posible. Se debe hacer medición de la satisfacción del cliente con el producto entregado y para esto se recomienda medir el “Net Promoter Score” o NPS (por sus siglas en inglés). El NPS se basa en preguntarle al cliente, una vez se entregó el producto o servicio, con qué probabilidad recomendaría a un amigo o familiar la empresa. Con esta medición y el seguimiento recurrente, se podrá trabajar en entender y mejorar los procesos para el cliente final.

La otra perspectiva que se tiene en este proyecto es la propuesta de valor hacia los emprendedores, sin los cuales no se tendría nada que ofrecer al cliente final. De cara a los emprendedores, lo que se pretende comercializar es un Servicio, el servicio de ser un canal de marketing entre ellos y el cliente final. Es decir, ser una plataforma a través de la cual los emprendedores podrán transmitir su propuesta de valor, lo cual en algunos casos tendrá como consecuencia ventas. Cuando se presta un servicio, se habla de la experiencia que recibe el cliente en esa prestación, lo

cual engloba todo el proceso punta a punta desde que piensa en la necesidad del servicio, hasta que el servicio fue prestado y el cliente se forma una percepción de este. En ese sentido, la empresa también comercializará una Experiencia para los emprendedores. Este tipo de comercialización es la que se conoce como “Business to Business” o “B2B” (por sus siglas en inglés). Para Kotler & Keller (2012), esto se llama Mercados Industriales, porque el comprador es otra empresa.

Para esta perspectiva, la plataforma online o página web es parte importante del producto que se entrega. Es importante que esta plataforma digital tenga todas las funcionalidades necesarias para que los emprendedores carguen sus productos, con fotos, características, precios, y que sea lo más sencillo, intuitivo y rápido posible. Eso va a aportar a que la experiencia de los emprendedores sea lo más satisfactoria posible. Al igual que con los productos para cliente final, también se debe hacer medición de la satisfacción de los emprendedores con el servicio entregado, y para esto se puede medir el NPS. A medida que la empresa genere flujos de caja positivos, se debe estar constantemente reinvertiendo en mejorar o incorporar funcionalidades a la plataforma online.

- **Precio**

Para el cliente final el precio dependerá del valor definido por los emprendimientos. A este valor se le debe sumar una comisión para la empresa, ya que este será la principal fuente de ingresos para la compañía durante los primeros años, después se podrán generar otras unidades de negocio que traigan ingresos. Eso se detalla más adelante en el análisis financiero. Teniendo en cuenta que en la página web habrá contenido de muchos emprendimientos, los emprendedores podrán comparar sus precios con los de productos similares de otros emprendimientos, para asegurar competitividad y tener mayor probabilidad de venta.

Es importante que la plataforma cuente con una pasarela de pagos estable y rápida, ya que fallas o demoras en el proceso de pago, puede significar pérdida de ventas. Así mismo, esta pasarela debe dar la opción de la mayor cantidad de bancos y

tarjetas disponibles en el país, para asegurarse que el cliente pueda procesar la transacción.

De cara a los emprendedores, hay que establecer un precio por el servicio de usar la plataforma. Durante los primeros meses de operación de la empresa, y con el ánimo de llegar a los objetivos estratégicos establecidos, hay que mantener el precio bajo, con el fin de poder captar una cantidad suficiente de emprendedores. En ese sentido, durante los primeros seis meses no se debe cobrar cargo por entrar a la plataforma, y la comisión por producto debe ser baja, entre el 5% y 10% del precio del producto final, antes de impuestos. Una vez se haya llegado a los niveles deseado de cantidad de emprendimientos en la página, se debe analizar la posibilidad de cobrar un cargo por entrar o una mensualidad, y considerar subir la comisión por producto.

- **Plaza**

La principal característica del producto o servicio ofrecido es que es digital. Por lo tanto, el 100% de las ventas llegarán digitalmente en la plataforma, quiere decir que, a diferencia de otras empresas, esta sólo tendrá un canal de ventas. Esto tiene como principal beneficio una menor cantidad de costos fijos, lo cual financieramente es positivo para una empresa que empieza, ya que usualmente el rubro más grande para una empresa comercializadora es el costo fijo de los canales de venta presenciales. También se genera un ahorro en costos de intermediación, en los cuales las empresas con canales de venta indirectos deben incurrir. Los principales costos de este canal serán los costos de promoción para llevar tráfico a la página.

Por otro lado, una vez el cliente haya hecho la compra, el emprendedor debe despachar el producto físico, por medio de mensajería hacia el domicilio del cliente. En caso de ser un producto digital, como por ejemplo boletas, canciones, archivos, se podrá hacer la descarga de este contenido en la página web, o puede ser enviada el correo electrónico del cliente.

- Promoción

En general, al ser una plataforma digital, la mayor parte de la pauta y comunicación se hará de manera digital. Cierta parte de la promoción, menos del 10% de la inversión, se puede hacer en eventos o marketing relacional, de manera no digital. La razón de porqué hacer la mayor parte de la inversión en digital, es que el propósito número uno de la inversión en marketing será llevar tráfico (visitas) al sitio. Teniendo en cuenta esto, se declaran tres objetivos principales para la pauta de marketing:

1. Llevar tráfico a la página: se espera llevar tráfico a la página para que cierto porcentaje de ese tráfico termine concretando una venta. A este indicador se le llama la tasa de conversión, y se calcula dividiendo la cantidad de gente que compró sobre la cantidad total de visitas a la página. Previamente se había estipulado en este documento que la tasa de conversión meta para los primeros seis meses será de 1%. Y de ahí en adelante crecerá hasta llegar al promedio nacional de 2%.
2. Branding o generación de “awareness” (recordación de marca) en los mercados objetivos: según la American Marketing Association, citada por Kotler & Keller (2012), una marca es: “un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” (p. 241).

Teniendo en cuenta que este proyecto pretende crear un proyecto desde cero, se debe tener en cuenta un presupuesto para la creación de la marca con su respectivo logo y eslogan. Una vez se tenga la marca creada, parte del presupuesto anual de marketing se debe invertir en dar a conocer la marca para que esto soporte el proceso de ventas de la empresa. Según Kotler & Keller (2012), las marcas son indicadores de un determinado nivel de calidad, lo cual hace que los clientes satisfechos

aumenten su probabilidad de volver a usar la marca. Esto se llama lealtad por la marca, y hace que la demanda sea previsible y pone barreras a la entrada de otras empresas al mismo mercado.

3. Campaña para inscripción de emprendedores en la página web: como ya se ha mencionado varias veces en este documento, el modelo que se pretende tener en esta empresa es de “crowdsourcing”, sin esto la empresa no tendría que vender. Para esto se propone hacer una campaña digital en la que se le hable a los emprendedores del país y se les invite a unirse a la plataforma. Cabe mencionar que no todos los emprendimientos que apliquen a la página serán aceptados, ya que se tendrá un proceso de curaduría que seleccione los emprendimientos cuyos productos se ajusten más y tengan un mayor potencial de venta en el mercado meta de clientes, previamente definido.

A continuación, se detalla la distribución de la inversión de Marketing o la también llamada mezcla de marketing para el primer año de operación de la empresa, así mismo con las actividades claves a realizar, que, según el Plan Financiero (que se verá más adelante en este documento), debe mantenerse durante los primeros 5 años.

5.4 Acciones tácticas por objetivo:

- **Objetivo:** llevar tráfico a la página:
 - Campaña en Google SEM: compra de key words relacionadas con los productos vendidos en la página.
 - Campaña de Display (Banners) en páginas web relacionadas o afines a los productos de emprendimiento.
 - Campaña en redes sociales (Instagram y Facebook): segmentación y “targetización” de personas que cumplen con características de

mercado meta. Es necesarios la creación de redes sociales, incluido en Branding.

- Campaña en You-tube con segmentación de mercado meta.
 - Campaña de “Re-Marketing” de clientes que entraron a la página en display de Google, para que vuelvan a la página y hagan una transacción.
 - Campaña de mailing: se debe enviar máximo dos correos semanales a personas inscritas en bases de datos, comunicando los productos más relevantes.
- Branding o generación de “awareness”:
 - Elaboración de perfiles y contenido para redes sociales (Facebook, Instagram y Youtube).
 - Campaña de influenciadores en redes sociales: selección de un grupo de 10 influenciadores de redes sociales que tengan distintos tipos de seguidores.
 - Evento de lanzamiento de la marca, con los primeros 50 emprendedores registrados en la plataforma, ofreciendo sus productos.
 - Campaña de generación de bases de datos: durante la visita de las personas en la página se debe ofrecer un Bono de 10% de descuento por registrarse en la página.
 - Concursos con premios comunicados a través de redes sociales propias y de influenciadores.
 - Campaña para inscripción de emprendedores:
 - Campaña de creación de “leads”.
 - Campaña en Google SEM: compra de key words relacionadas con el servicio prestado a emprendedores.
 - Campaña de Display (Banners) en páginas web relacionadas al emprendimiento.

- Campaña en redes sociales (Instagram y Facebook): targetización de personas que sigan temas afines al emprendimiento y los negocios.
 - Campaña de influenciadores de redes sociales afines al emprendimiento.
- **Plan de operaciones:**
Teniendo en cuenta eso, para este Plan Operativo, se planea detallar lo necesario para que la empresa opere el primer año. De ahí en adelante, en caso de ser necesario, se harán modificaciones sobre la marcha.

Para comenzar a operar la empresa, se deberá tener una lista de recursos, los principales son:

- **Página web:** plataforma online con las siguientes funcionalidades:
 - **Página “Home” y “landings promocionales”:** con vitrinas y banners que se puedan modificar según necesidades de comunicación.
 - **Creación de usuarios y funcionalidades según tipo de usuario:** tres usuarios principales: Emprendedor, Cliente y Administrador.
 - **Páginas de perfil de emprendedor con productos:** donde se puedan cargar productos con sus características, inventario automatizado y precio. También incluye vitrinas y banners de comunicación. El Emprendedor debe poder crear el perfil, cambiar los banners y vitrinas y cargar los productos con sus características e inventario.
 - **Pasarela de pagos:** pasarela de pagos con opción de pagos PSE, y tarjetas de crédito y aliados presenciales como Baloto. Envío de mail automatizado al cliente con factura electrónica y número de pedido.

- Convenio con empresa de envíos a nivel nacional e internacional, que recoja el envío en dirección del emprendedor y lo lleve hasta cada cliente.
- Registro ante la DIAN y Cámara de Comercio como una empresa dedicada al comercio electrónico.
- Espacio de oficinas con capacidad para el personal, detallado más adelante en este documento.
- Cuentas de Google Ads y Google Analytics.
- Cuentas de correo electrónico y redes sociales de la empresa.
- Cuentas bancarias y tarjetas de crédito a nombre de la empresa.
- Dinero en caja suficiente para los primeros 12 meses de operación.

Las actividades claves, para las cuales se designarán equipos con sus respectivos líderes, son:

- I+D (Investigación y Desarrollo): desarrollo y prueba de las funcionalidades de la plataforma. Trabajo bajo la metodología “The Lean Startup” de Steve Blank.
- Marketing digital: actividades de promoción y comunicación previamente detalladas en el Plan de Marketing. Tres macroprocesos: generación de tráfico, generación de contenido y optimización de conversión.
- Comercial y alianzas: actividades de tipo comercial y alianzas para promover la empresa. Foco en reclutamiento de emprendimientos para la página web.
- Logística y operaciones: actividades necesarias para que la operación de la empresa funcione correctamente. Estudio de tiempos y procesos de la empresa en búsqueda de su optimización. Foco principal en que los productos comprados en la página lleguen en el menor tiempo posible y mejor estado a sus clientes.

- Finanzas y contabilidad: actividades para garantizar la viabilidad financiera de la empresa. Gestión de pagos, facturación y recolección de cartera.
- Talento humano: selección de personal, estructuración de plan de carrera y actividades de bienestar para los empleados.

Diseño de la estructura y plan de recursos humanos:

Para que la empresa pueda operar, lo más importante será el recurso humano con el que contará. Se busca contar con un equipo de profesionales altamente preparado, con experiencia en la industria del E-commerce y marketing digital. Además, se espera que este grupo de personas cuente con “soft -skills”, tales como una actitud innovadora, coequipera, creativa, tenaz, orientada al logro, resiliente y comprometida con el proyecto.

En la sección anterior se enumeraron las actividades claves de la empresa, para cada una de ellas se tendrá un líder, y el tamaño de cada equipo dependerá de las actividades en el día a día. Cada líder tendrá a cargo inicialmente un equipo entre 1 y 5 personas, y los líderes le reportarán a un líder (o Gerente) general de la empresa.

Gráfico 5. Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Plan financiero**

Proyección de los estados financieros

Para hacer una proyección de los estados financieros, es necesario primero hacer una proyección de las ventas y de los costos necesarios para hacer esas ventas según el plan de marketing. También es necesario hacer una proyección de gastos como la nómina, y de las campañas para inscripción de emprendedores.

A continuación, se presenta la proyección de las ventas para los tres primeros años, basados en la cantidad de visitas, tasa de conversión y costo del tráfico asociado a esas visitas, teniendo en cuenta el CPC de cada medio digital y el mix de inversión propuesto.

Cuadro 4. Proyección ventas, visitas y costo del tráfico asociado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visitas	102.000	360.000	600.000	660.000	726.000
Tasa Conv	2%	2%	2%	2%	2%
Transacc	2.142	7.560	12.600	13.860	15.246
Ticket Medio	60.000	80.000	90.000	90.000	90.000
Ventas Totales COP\$	128.520.000	604.800.000	1.134.000.000	1.247.400.000	1.372.140.000
Inversión Total COP\$	96.410.400	220.932.000	170.340.000	187.374.000	206.111.400
Adwords	20%	10%	5%	5%	5%
Clicks	20.400	36.000	30.000	33.000	36.300
Costo por Click US\$	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
Total inversión	17.952	31.680	26.400	29.040	31.944
Display	30%	25%	5%	5%	5%
Clicks	30.600	90.000	30.000	33.000	36.300
Costo por Click US\$	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
Total inversión	8.874	26.100	8.700	9.570	10.527
Redes	30%	40%	50%	50%	50%
Clicks	30.600	144.000	300.000	330.000	363.000
Costo por Click US\$	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Total inversión	1.530	7.200	15.000	16.500	18.150
Organico & Mailing	20%	30%	40%	40%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Visitas:** cómo se puede observar en el cuadro, durante los primeros seis meses se logran 5.000 visitas al mes, y para la segunda mitad del año este número crece a 12.000 visitas al mes. Para los años 2 y 3 se logra crecer el número de consultas hasta 30.000 y 50.000 al mes respectivamente. Para los años 5 y 6 se espera un crecimiento del 10% en cada año vs el año anterior.
- **Tasa de conversión:** se supone la tasa de conversión promedio nacional de 2,1% sobre las visitas para todos los periodos.
- **Ticket medio:** para poder hacer una estimación de las ventas es necesario estimar el Ticket medio, o precio promedio de los productos comprados en la página, ya que este número multiplicado por la cantidad de transacciones da como resultado las ventas. Existe una relación entre el posicionamiento (reconocimiento de la marca y experiencia) de la empresa en el mercado, los consumidores estarán dispuestos cada vez más a comprar productos más costosos. Es por esto que la empresa a medida que pasa el tiempo, debe encargarse de promocionar cada vez productos más costosos, con el fin de rentabilizar la inversión en marketing. Para el primer año se supone un precio

promedio de COP\$ 60.000, el cual crece a COP\$80.000 para el segundo año y a COP\$ 90.000 para el tercero. Para los años 4 y 5 se mantiene COP\$90.000.

- **Costo por click:** el Costo por click es el costo que se paga en una campaña de marketing digital por la cantidad de personas que hicieron click al anuncio. La información para el CPC (costo por click) para cada canal de pauta se tomó del estudio realizado por Irvine, Mark (2019). Según él, para la industria del E-commerce se tiene un CPC de Google Adwords promedio de US\$0,88, para la red Google Display de US\$0,29 y para redes sociales como Instagram, un CPC promedio de US\$ 0,05, siendo éste el canal más barato.
- **Mix de inversión en pauta:** teniendo en cuenta los costos asociados a cada canal se propone un mix, suponiendo que al inicio la empresa se debe apalancar más de Google Adwords y Google Display, teniendo en cuenta bajos niveles de reconocimiento de marca, pero a medida que pase el tiempo, se puede depender más de redes sociales, mailing y tráfico orgánico. Para el tercer año se tiene como meta llegar a un 40% del tráfico vía mailing y orgánico, 50% de pauta en redes sociales y sólo el 10% de pauta en las plataformas de Google Adwords y Google Display.

A continuación, se detalla los costos estimados para las campañas de inscripción de emprendimientos.

Cuadro 5. Proyección de inscritos y costo de adquisición

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa Conversión	2%	2%	2%	2%	2%
Leads	288095,2381	50000	50000	50000	50000
Inscritos	6050	1050	1050	1050	1050
Inversión Total COP\$	138.112.857	19.040.000	14.110.000	14.110.000	14.110.000
Display	40%	30%	20%	20%	20%
Clicks	115.238	15.000	10.000	10.000	10.000
Costo por Click US\$	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
Total inversión	33.419	4.350	2.900	2.900	2.900
Redes	50%	50%	50%	50%	50%
Clicks	144.048	25.000	25.000	25.000	25.000
Costo por Click US\$	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Total inversión	7.202	1.250	1.250	1.250	1.250
Organico & Mailing	10%	20%	30%	30%	30%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Inscritos: para los primeros seis meses se tiene una meta de 5000 emprendimientos inscritos y, teniendo en cuenta la misma tasa de conversión, que supone este proyecto de 2,1%, se hace necesario generar una gran cantidad de leads. La meta de inscritos es muy ambiciosa para los primeros seis meses, ya que son los emprendimientos los que van a generar el contenido de productos de la página web, por lo que se hace esencial tenerlos. Para los siguientes seis meses y los años siguientes se tiene una meta menor, de 1.050 emprendimientos inscritos.

Mix de inversión en pauta: para las campañas de inscripción de emprendimientos a diferencia de las campañas de generación de tráfico para la página web, no se tiene en cuenta el uso de Google Adwords como canal de pauta, ya que el producto que pretende crear este proyecto es uno innovador en el mercado, y se tiene el supuesto de que la gente no tiene el comportamiento de buscar este producto, sencillamente porque no está posicionado aún. Es por esto que la pauta se reparte entre Google Display, Redes sociales y mailing y Orgánico.

A continuación, se detallan los costos estimados de las campañas de marca “Branding”, las cuales tendrán concentración en el primer año para potenciar el lanzamiento. Las actividades son las que se detallaron el Plan de Marketing.

Cuadro 6. Inversión en campañas de marca. Cifras en COP\$

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
100.000.000	50.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para poder hacer la estimación de los estados financieros, es todavía necesario detallar los costos asociados a la nómina de la empresa y las oficinas.

Cuadro 7. Costo de nómina mensual. Cifras en COP\$

Posición	Cantidad	Sueldo	Salud, Pensión, etc	Costo Total	Costo Total
Gerente General	1	7.000.000	2.393.300	9.393.300	9.393.300
Líder Marketing	1	5.000.000	2.592.480	7.592.480	7.592.480
Líder Logística	1	5.000.000	2.592.480	7.592.480	7.592.480
Líder Comercial & Alianzas	0	5.000.000	2.592.480	7.592.480	-
Líder Talento Humano	0	5.000.000	2.592.480	7.592.480	-
Líder Finanzas & Contabilidad	1	5.000.000	2.592.480	7.592.480	7.592.480
Líder I+D	0	5.000.000	2.592.480	7.592.480	-
Analista Marketing	1	3.000.000	1.555.488	4.555.488	4.555.488
Analista Logística	1	3.000.000	1.555.488	4.555.488	4.555.488
Analista Comercial & Alianzas	0	3.000.000	1.555.488	4.555.488	-
Analista Talento Humano	1	2.000.000	1.036.992	3.036.992	3.036.992
Analista Finanzas & Contabilidad	1	3.000.000	1.555.488	4.555.488	4.555.488
Analista I+D	2	5.000.000	2.592.480	7.592.480	15.184.960
TOTAL	10	56.000.000	27.799.604	83.799.604	64.059.156

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la sección anterior del plan de recursos humanos se habló de la estructura que se desea para la empresa, la cual está compuesta por un Gerente General, el cual está rodeado de 5 líderes, cada uno con su equipo. Para el comienzo del proyecto y en pro de rentabilizar la operación de la empresa, no se contará con todos los líderes. No se tendrá el líder de Comercial & Alianzas, labores que deberán ser asumidas por el Gerente General. Tampoco se tendrá el líder de Talento Humano, labores que serán asumidas por un analista. Por último, tampoco se tendrá al líder de I+D, labores que serán asumidas por el líder de Marketing. Con esto se llega a un costo de nómina para la empresa de COP\$64.059.156. Se estimará un crecimiento anual de 4% según el IPC.

Es necesario estimar el costo asociado al espacio de trabajo para los empleados de la empresa, antiguamente se debían estimar los gastos de arriendo, servicios, internet, aseo, etc. Hoy en día existen los modelos de Trabajo Colaborativo (“Co-working”), por el cual se paga una mensualidad y ya incluye todo lo anteriormente mencionado. Estos espacios tienen además la bondad de generar relacionamiento con otros usuarios, lo cual puede terminar en contactos útiles para la empresa. Para estimar este costo, se realizaron una serie de cotizaciones en espacios de estos en la ciudad de Bogotá, con lo cual se estimó un valor mensual de COP\$ 350.000 por puesto. Teniendo en cuenta que la nómina de la empresa contará con 10 personas, el valor mensual será de COP\$3.500.000. Se estimará un crecimiento anual de 4% según el IPC.

Se puede realizar la estimación del Estado de Resultados para los primeros cinco años, a continuación:

Cuadro 8. Estimación del estado de resultados. Cifras en COP\$

P&G	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS TOTALES	128.520.000	725.800.000	1.347.000.000	1.573.400.000	1.832.140.000
COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA	109.242.000	483.840.000	850.500.000	873.180.000	960.498.000
UTILIDAD BRUTA	19.278.000	241.960.000	496.500.000	700.220.000	871.642.000
GTOS. OPERATIVOS & DE VENTAS	402.082.413	357.531.156	282.009.156	299.043.156	317.780.556
UTILIDAD OPERACIONAL	-382.804.413	-115.571.156	214.490.844	401.176.844	553.861.444
GASTO INTERESES					
UTILIDAD A. Imp.	-382.804.413	-115.571.156	214.490.844	401.176.844	553.861.444
IMPUESTOS	0	0	70.781.979	132.388.359	182.774.277
UTILIDAD NETA	-382.804.413	-115.571.156	143.708.865	268.788.485	371.087.167
DIVIDENDOS					
GANACIAS RETENIDAS					

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como se observa en el cuadro, durante los primeros 2 años se obtienen pérdidas, producto de los niveles de venta que no alcanzan a cubrir los gastos operacionales. Adicionalmente, durante el primer año se supone una comisión del 15% sobre los productos vendidos, la cual va aumentando durante los primeros tres años, hasta ser del 25% en el tercer año. Por ahora esta comisión es la única fuente de ingreso para la empresa, a partir del tercer año; a medida que la empresa se consolide en el mercado, se pueden explorar otras fuentes de ingreso, siendo la principal cobrar a los emprendedores por espacios publicitarios dentro de la página web y en medios propios de la empresa, como mailing y redes sociales.

Inversión inicial:

Es necesario determinar cuál es la inversión inicial necesaria del proyecto, para poder determinar los flujos del proyecto. A continuación, los recursos necesarios para el inicio de la operación de la empresa:

- **Página web:** es el recurso principal de la empresa, ya que es el medio por el cual se realizan todas las actividades comerciales. La página o plataforma debe tener todas las funcionalidades mencionadas anteriormente en este documento. Costo estimado: COP\$50.000.000. Este recurso es capitalizable como patrimonio de la empresa (CAPEX).

- **Registro de la empresa y registro de marca:** se supone un presupuesto de COP\$5.000.000.
- **Inversión inicial Total: COP\$55.000.000**

Adicional, se tienen los siguientes recursos con los que deberá contar la empresa durante el primer año de operación:

- **Nómina:** se supone tener el dinero para pagar la nómina del primer año. Costo estimado: COP\$768.709.872. (OPEX)
- **Campaña de inscripción, emprendedores:** se debe tener el recurso necesario para cubrir la campaña del primer año. Costo estimado: COP\$138.112.857. (OPEX)
- **Campaña de tráfico:** aunque el costo de las campañas de tráfico se paga por la cantidad de clicks que se tengan, los cuales, suponiendo una tasa de conversión, generan ventas. Es necesario contar con este dinero por adelantado, para tranquilidad financiera de flujo de caja. Dado esto, se supone tener en la caja el dinero correspondiente al primer año de campañas. Costo estimado: COP\$ 96.410.400. (OPEX)
- **Campaña de Branding:** se supone tener el recurso necesario para las campañas de Marca del primer año. Costo estimado: COP\$100.000.000. (OPEX)
- **Inversión durante el primer año: COP\$1.103.233.129.**

1. Evaluación financiera

Para poder hacer una correcta evaluación financiera del proyecto es necesario estimar los flujos de proyecto.

Cuadro 9. Flujo de caja del proyecto. Valores en COP\$

	0	1	2	3	4	5
-	55.000.000	-382.804.413	-115.571.156	143.708.865	268.788.485	371.087.167

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Según Jaime Tobón (2013), el análisis del VPN (Valor Presente Neto) es uno de los métodos más completos para la evaluación financiera de un proyecto, así mismo, Tobón (2013) expresa que el análisis de la TIR junto con el VPN, son unos de los criterios más utilizados.

2. Cálculo del VPN:

Según Jaime Tobón (2013), la fórmula del VPN es la siguiente,

$$VPN = -Inv. Inicial + \frac{Flujo1}{(1+i)^1} + \frac{Flujo2}{(1+i)^2} + \frac{Flujo3}{(1+i)^3} + \dots$$

Donde, i es el costo promedio ponderado de capital.

- Si el VPN es mayor a 0. La evaluación financiera es positiva y el proyecto debe aceptarse.
- Si el VPN es menor a 0. El proyecto no debe aceptarse.
- Si el VPN es = 0. El proyecto es indiferente para el inversionista.

De la fórmula anterior es evidente que el resultado del VPN dependerá del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), con el que el inversionista del proyecto financie la inversión. Esto cambia para cada inversionista, según el acceso a financiación que este tenga. Teniendo en cuenta esto, y buscando dejar la evaluación del proyecto lo más abierta posible, se calculará el VPN del proyecto para distintos valores de WACC, con el fin de generar una guía para la evaluación financiera del proyecto.

Cuadro 10. Cálculo del VPN del proyecto para distintos niveles de WACC. Valores en COP\$

WACC	VPN
1,0%	203.551.348
1,5%	190.817.291
2,0%	178.462.335
2,5%	166.474.042
3,0%	154.840.438
3,5%	143.549.989
4,0%	132.591.586
4,5%	121.954.528
5,0%	111.628.501
5,5%	101.603.569
6,0%	91.870.152
6,5%	82.419.015
7,0%	73.241.254
7,5%	64.328.281
8,0%	55.671.812
8,5%	47.263.858
9,0%	39.096.709
9,5%	31.162.923
10,0%	23.455.320
10,5%	15.966.968
11,0%	8.691.173
11,5%	1.621.472
12,0%	- 5.248.375
12,5%	- 11.924.399
13,0%	- 18.412.424
13,5%	- 24.718.078
14,0%	- 30.846.799
14,5%	- 36.803.844
15,0%	- 42.594.294

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Según lo anterior, un inversionista que planea financiar el proyecto con un WACC de 11,5% o menor, debe aceptar el proyecto, ya que la evaluación del proyecto es positiva.

3. Cálculo de la TIR:

Según Brealey, Myers, & Allen (2006), la Tasa Interna de Retorno se define como la tasa de descuento a la cual el VPN = 0. La fórmula de la TIR expuesta por dichos autores es la siguiente,

$$VPN = C_0 + \frac{C_1}{1 + TIR} + \frac{C_1}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{C_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

Teniendo en cuenta lo anterior y los flujos del proyecto previamente establecidos, se calcula la TIR para el proyecto:

TIR: 12%

Brealey, Myers, & Allen (2006) exponen una regla para la evaluación de proyectos según la TIR, y esta es: “La regla de la tasa interna de rendimiento consiste en aceptar un proyecto de inversión si el costo de oportunidad del capital es menor que la tasa interna de rendimiento” (p. 123).

Según eso, el inversionista que evalúe este proyecto debe aceptar el proyecto si su WACC con el que planea financiar el proyecto es menor a 12%.

Este resultado va de la mano con el del VPN, que se expuso anteriormente.

5.5 Análisis del desarrollo del proyecto

La metodología seguida para la elaboración del plan de negocios del proyecto deja un completo análisis para un proyecto de E-commerce, en la economía colombiana reciente. Muestra oportunidad de negocio y un mercado potencial definido para el modelo de negocio propuesto. Adicionalmente detalla una guía para la inversión en marketing, necesaria para traer las ventas a la empresa. Por último, la evaluación financiera del proyecto muestra viabilidad financiera y deja una guía que, bajo condiciones de inversión, debe hacerse el proyecto y bajo las cuales debe rechazarse, siendo más probable que se acepte.

Habiendo dicho lo anterior, este documento sirve como guía para salir a buscar un inversionista y arrancar con el proyecto.

6. Conclusiones

Existen numerosos modelos de plan de negocios, los cuales han evolucionado hasta hoy desde sus comienzos, como herramienta de atracción de inversión en Estados Unidos. Hoy el plan de negocios es mucho más que una herramienta para atracción de inversión actualmente es una herramienta esencial dentro de la planeación de una empresa, así como también dentro del proceso de control y seguimiento de los resultados.

Es utilizada no solamente por emprendimientos, también por compañías grandes para analizar la viabilidad de proyectos nuevos o adquisiciones, en su intento por seguir creciendo.

Su uso dentro de emprendimientos no es aún el esperado, ya que en varios países de la región todavía la mayoría de los emprendimientos creados no cuentan con un plan de negocios, es por esto que se hacen necesarias investigaciones de este tipo, referentes a los modelos de plan de negocio, porque son útiles para los emprendimientos y la economía que los rodea.

Se seleccionó un total de 11 modelos de plan de negocios, los cuales fueron evaluados en cinco categorías para determinar cuál resultaba mejor calificado para utilizarse en la creación de un emprendimiento de E-commerce en Colombia. Los resultados arrojaron tres modelos principales como destacados en cada categoría, estos fueron los modelos de McKinsey & Company (1998), Harvard Business Review Press (2014) y Weinberger (2009). De estos tres modelos, el de Weinberger (2009) resalta por su investigación y, por lo tanto, en la aplicabilidad hecha en el contexto de las economías latinoamericanas. Así mismo, la secuencia de pasos a seguir resulta concreta y ampliamente explicada, con lo que un emprendedor tiene bastante explicación para aplicarla.

Teniendo en cuenta esto, se hizo un posterior trabajo de desarrollo para aplicar la metodología a un E-commerce en Colombia, el principal resultado es que el modelo de plan de negocios seleccionado se pudo aplicar satisfactoriamente al proyecto deseado. Siguiendo la metodología de Weinberger (2009), se desarrollaron las secciones de Resumen ejecutivo, Análisis del entorno, Planteamiento estratégico, Plan de marketing, Plan de operaciones, Plan de recursos humanos y Plan financiero, lo cual da al proyecto de emprendimiento definición y guía en cada uno de estos aspectos. Como resultado también se tiene la prueba de viabilidad financiera del proyecto.

El proyecto ya cuenta con un plan de negocios desarrollado con el que se pueden realizar las tres funciones declaradas del plan de negocios: 1) seleccionar las metas y objetivos de la empresa 2) proveer las bases para la evaluación de la empresa y 3) comunicación a personas interesadas externas, dentro de esas, los inversionistas.

Como resultado de esta investigación, se pone a disposición de cualquier emprendedor en Colombia, una investigación y comparación de las principales metodologías de plan de negocios; las cuales, se espera que sean usadas en el proceso de emprendimiento como herramienta que mejore la planeación, seguimiento y resultados de la empresa. Se destaca también, la metodología de seguimiento al modelo de Weinberger (2009) que, por sus atributos previamente mencionados, se recomienda para emprendedores que deseen crear un E-commerce en Colombia.

Referencias

- Aaltonen, A. (2016). *Factors Shaping Entrepreneurial Ecosystems and the Rise of Entrepreneurship: A View from Top Management Journals*. Demos Helsinki Working Paper.
- ANDI (2019). *Balance y Perspectivas. Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Colombia. 2019. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de www.andi.com.co
- Angelelli, P. & Llisterri, L. (2003). *El BID y la promoción de la empresarialidad: lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas*. Informe de trabajo. Washington, D.C.
- Arias, Portilla & Acevedo (2008). Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocios. *Scientia et Technica* Año XIV, No 40, diciembre de 2008. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701.
- Blank, S., & Euchner, J. (2018). The Genesis and Future of Lean Startup: An Interview with Steve Blank. *Research Technology Management*, 61(5), 15–21. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1080/08956308.2018.1495963>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2006). *Principles of corporate finance*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Cárdenas Garzón, D. C., & Naranjo Ladino, A. L. (2018). Análisis Del Emprendimiento en Los Países De Colombia Y Chile en Los Últimos 10 Años. *Revista Punto de Vista*, 9(14), 1–17. Recuperado el 13 de octubre de 2019 de: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=134588359&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Cort, V.D.; Lavazzi, A.; D'Andrea, C. (2015). Customer involvement through social media: The cases of some telecommunications firms. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 1, 10.
- Daza Riabova, C. (2014). *Construcción de planes de negocios para comercio electrónico*. (Tesis de Maestría). Medellín: Universidad EAFIT.
- Delgado, Isabel (2019). "Blog". En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/blog/> Recuperado el 12 de noviembre de 2019, 08:21 pm.
- E. Constantinides (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22:3-4, 407-438, doi: 10.1362/026725706776861190
- Ernst & Young LLP (1997). *Outline for a Business Plan*. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de: [http://globotrends.pbworks.com/f/Businessplan - E_Y.pdf](http://globotrends.pbworks.com/f/Businessplan_-_E_Y.pdf)
- Ford, B., Bornstein, J. and Pruitt, P. (2007). *Ernst & Young Business Plan Guide*. New York: John Wiley.
- GEM (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Report. Global Reports*. Recuperado el 13 de diciembre de 2019 de: <https://www.gemconsortium.org/report>
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica*. (5ª edición). Pamplona: Civitas Ediciones S.L.
- Harvard Business Review Press (2014). *Creating Business Plans*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Hayes Business Studios (2009). *HBS Business Plan*. Recuperado el 13 de octubre de 2019 de: <https://www.uxbridge.ac.uk/about-us/hayes-business-studios/resources-and-funding.html>
- Hechavarría, D.M. & Reynolds, P.D. Int Entrep Manag J (2009). *Cultural norms & business start-ups: the impact of national values on opportunity and necessity entrepreneurs*. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de: <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1007/s11365-009-0115-6>
- Higuera Ojito, V. H., Silvera Sarmiento, A. de J., Corredor Gómez, A. L., & Pineda Carreño, M. (2019). Entrepreneurship in Colombia: Obstacles, Drivers and Recommendations. (Spanish). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(85), 1. Recuperado el 13 de octubre de 2019 de: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=137921187&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Howard-Jones, P. (2011). *The impact of digital technologies on human well-being*. Nominet Trust. Recuperado el 10 de diciembre de 2019 de: https://www.academia.edu/23515595/The_impact_of_digital_technologies_on_human_wellbeing_EVIDENCE_FROM_THE_SCIENCES_OF_MIND_AND_BRAIN.
- Irvine, Mark (2019). Google Ads Benchmarkfor YOUR Industry. *The WordStreamBlog*. Recuperado el 16 de septiembre de 2019 de: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks>
- Johnson, Scholes, & Whittington (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª edición. México: Editorial Pearson Education.

- Maestres, R. (2015). Misión, Visión y Valores: ¿Sirve Para Algo Su Definición? *Debates IESA*, 20(1), 7–9. Recuperado el 13 de diciembre de 2019 de: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108995770&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- McCarthy, Jerome (1960). *Basic Marketing: a managerial approach*. Chicago: R. D. Irwin.
- McKinsey & Company (1998). *Starting Up. Achieving success with professional business planning*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019 de: <http://public-files.prbb.org/intervals/docs/4505824-Mckinsey-Starting-Up-Business-Planning-Manual.pdf>
- Moreno, Á. (2014). La Economía Naranja. *Latin Trade* (Spanish), 22(2), 44. Recuperado el 13 de octubre de 2019 de: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=95486465&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Netrica (2017). *Informe sobre navegación y tasas de conversión en Ecommerce por sectores 2017Q4*. Recuperado el 12 de agosto de 2019 de: <https://www.ccce.org.co/biblioteca/informe-sobre-navegacion-y-tasas-de-conversion-en-ecommerce>
- Observatorio Ecommerce (2017). *4o Estudio de Transacciones Digitales: eCommerce + Recaudo Colombia 2016 y primer semestre 2017*. Diciembre de 2017. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de: <https://www.observatorioecommerce.com.co/documentos-nacionales/>.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 57-71.

- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prieto Sierra, C. (2014). *Emprendimiento, conceptos y plan de negocios*. Primera edición. México: Pearson educación.
- Ramírez, A. R. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (26), 94-119.
- Revista Dinero (2018). *preferencias-de-compra-de-los-colombianos*. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/preferencias-de-compra-de-los-colombianos-en-2018/255626>
- Revista Dinero (2019). *“Ranking de las mayores Pymes del país”*. Recuperado el 10 de agosto de 2019 de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/conozca-las-mayores-pymes-del-pais/277025>
- Revista El Economista (2013). *“Pymes de México, sin planeación de negocios”*. Recuperado el 12 de octubre de 2019 de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Pymes-de-Mexico-sin-planeacion-de-negocios-20130125-0010.html>
- Revista Enter (2018). *Barreras-emprendimiento-en-Colombia*. Recuperado el 13 de diciembre de 2019 de: <http://www.enter.co/especiales/empresas/barreras-emprendimiento-en-colombia/>
- Ries, Eric (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.

- Richard & Gumpert (1985). *How to write a winning business plan*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Safire, W. (2009). Fat Tail. *New York Times* (5 de febrero). Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de: https://www.nytimes.com/2009/02/08/magazine/08wwln-safire-t.html?_r=3&ref=magazine&
- Sahlman, W (1997). *How to write a great business plan*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Sánchez Vázquez, J.M., Vélez Elorza, M. L., & Pinzón, P. A. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 37-47. doi:10.18359/rfce.1620
- Schnarch Kirberg, A., & Schnarch González, D. (2010). *Marketing para emprendedores*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Tobón, J. M. (2013). *Evaluación financiera de proyectos de emprendimiento derivados de resultados de investigación como paso para la creación de empresas de base tecnológica*. Medellín: Tesis Universidad EAFIT.
- Vaca Vaca, P., del Pilar Sepúlveda Calderón, M., & Fracica Naranjo, G. (2010). Acción del empresario bogotano: creencias y prácticas. *Pensamiento & Gestión*, (28), 1-24.
- Veiga, L. (2017). Los mitos del emprendimiento. *IEEM Revista de Negocios*, 20(3), 54-59.
- Walsh, J. P. (2013). *PEST Analysis*. New York: Salem Press Encyclopedia.

- Wienclaw, R. A. (2013). *E-Commerce. Research Starters: Business*. Salem Press Encyclopedia. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89163657&lang=es&site=eds-live&scope=sit>
- Weinberger, K. (2009). "*Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*". Recuperado el 10 de octubre de 2019 de: http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf