

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE *MARKETPLACE* PARA  
PYMES COLOMBIANAS

JUAN CAMILO ANDRADE RENGIFO

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
PEREIRA  
2022

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE *MARKETPLACE* PARA  
PYMES COLOMBIANAS

JUAN CAMILO ANDRADE RENGIFO

Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesor temático:  
Francisco Javier Salazar Gómez  
MGP - MBA

Asesora metodológica:  
Beatriz Amparo Uribe de Correa  
PhD

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
PEREIRA  
2022

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	8
ABSTRACT.....	9
1. INTRODUCCIÓN .....	10
2. PLANTEAMIENTO DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	13
3. OBJETIVOS .....	19
3.1. General .....	19
3.2. Específicos .....	19
4. MARCO CONCEPTUAL .....	20
5. METODOLOGÍA .....	38
6. PREFACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UN <i>MARKETPLACE</i> PARA PYMES COLOMBIANAS .....	43
6.1. Estudio del entorno y sector.....	43
6.1.1. Aspecto político.....	43
6.1.2. Aspecto económico.....	45
6.1.3. Aspecto social .....	49
6.1.4. Aspecto tecnológico.....	51
6.1.5. Aspecto ecológico.....	52
6.1.6. Aspecto legal .....	53
6.2. Estudio de mercado .....	56
6.2.1. Producto o servicio .....	56
6.2.2. Precio.....	58
6.2.3. Plaza .....	68
7.2.4 Promoción.....	73

6.3.	Estudio técnico .....	74
6.3.1.	Localización.....	74
6.3.2.	Tamaño .....	77
6.3.3.	Ingeniería .....	82
6.4.	Estudio organizacional y administrativo .....	83
6.4.1.	Estructura del organigrama .....	83
6.4.2.	Definición de los cargos y perfiles .....	84
6.5.	Estudio legal.....	85
6.5.1.	Constitución de la sociedad.....	85
6.5.2.	Asuntos de contratación.....	87
6.5.3.	Tributarios .....	88
6.6.	Evaluación financiera .....	89
6.6.1.	Presupuestos .....	89
6.6.2.	Estados financieros proyectados .....	93
6.6.3.	Costo de capital .....	96
6.6.4.	Criterios de evaluación financiera .....	96
6.7.	Escenarios .....	97
6.7.1.	Pesimista .....	98
6.7.2.	Lo más probable .....	99
6.7.3.	Optimista.....	100
7.	CONCLUSIONES .....	102
8.	REFERENCIAS .....	104
9.	ANEXOS.....	108

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Ciclo de vida del producto</i> .....	21
<i>Figura 2. Ciclo de vida de distintos proyectos</i> .....	22
<i>Figura 3. Influencias del macroentorno: marco PESTEL</i> .....	28
<i>Figura 4. El modelo de las 5 fuerzas</i> .....	29
<i>Figura 5. Esquema general del proceso para efectuar la evaluación financiera</i> .....	32
<i>Figura 6. Pasos generales para aplicar el criterio del VPN</i> .....	35
<i>Figura 7. Tasa de crecimiento anual</i> .....	46
<i>Figura 8. Contribución y variación anual ramas económicas segundo semestre de 2020</i> .	46
<i>Figura 9. Contribución y Variación anual ramas económicas cuarto trimestre de 2020...</i>	49
<i>Figura 10. Tasa de desempleo mensual de 2020 (porcentual)</i> .....	50
<i>Figura 11. Comportamiento de las ventas de comercio electrónico 2019-2020</i> .....	52
<i>Figura 12. Crecimiento en los ingresos del comercio electrónico por categorías en el mundo</i> .....	58
<i>Figura 13. Transacciones digitales</i> .....	68
<i>Figura 14. Distribución de las transacciones digitales</i> .....	69
<i>Figura 15. Valor de las transacciones digitales primer trimestre 2019 - 2021: Total</i> .....	70
<i>Figura 16. Número de transacciones de las ventas en línea primer trimestre 2019 - 2021: Total</i> .....	71
<i>Figura 17. Ticket promedio de ventas en línea primer trimestre 2021 y dos trimestres anteriores</i> .....	71
<i>Figura 18. Mapa de Colombia</i> .....	75
<i>Figura 19. Mapa del Quindío</i> .....	76
<i>Figura 20. Mapa ubicación oficina</i> .....	77
<i>Figura 21. Diagrama oficina</i> .....	78
<i>Figura 22. Arquitectura del sistema</i> .....	82
<i>Figura 23. Proceso de compra</i> .....	83
<i>Figura 24. Organigrama</i> .....	83

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Estudio de entorno y de sector.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 2. Estudio de mercado .....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 3. Estudio técnico.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 4. Aspectos organizacionales y administrativos.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 5. Estudio legal .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 6. Evaluación financiera.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 7. Algunas medidas para la mitigación en el mercado laboral.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 8. Algunas medidas fiscales durante la crisis sanitaria .....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 9. Tarifa impuestos .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 10. Comisiones por referencia Amazon.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 11. Comisiones por referencia Mercado Libre.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 12. Comisiones por referencia Linio .....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 13. Matriz resumen y promedios de comisiones .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 14. Proyección ingresos 5 años .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 15. Costo mensual estimado marketing digital.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 16. Proyección costo marketing 5 años .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 17. Opciones de oficina .....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 18. Elementos de oficina.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 19. Costos y gastos generales oficina.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 20. Alternativas de servidores web.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 21. Proyección costo webhosting 5 años .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 22. Costo equipos.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 23. Pagos relacionados a equipos .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 24. Proyección costos equipos y SW 5 años .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 25. Cargos y perfiles con presupuesto.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 26. Servicios outsourcing.....</i>	<i>85</i>

<i>Tabla 27. Ingresos proyectados por 5 años .....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 28. Costos directos.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 29. Gastos y costos fijos.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 30. Inversiones .....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 31. Depreciación.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 32. Financiación .....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 33. Estado de resultados.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 34. Flujo de caja del proyecto - Sin financiación.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 35. Flujo de caja del inversionista - Con financiación.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 36. Costos no mandatorios .....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 37. Flujo de caja escenario pesimista .....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 38. Flujo de caja escenario más probable.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 39. Flujo de caja escenario optimista.....</i>	<i>100</i>

## RESUMEN

Las pymes colombianas son un pilar para el desarrollo de la economía, y por ello se hace necesario implementar herramientas que ayuden a dichas empresas a comercializar sus productos y servicios. El comercio electrónico llegó para quedarse y aunque a simple vista vender en una página de internet es muy sencillo, muchas empresas están teniendo dificultades debido a los costos que implica lograr tráfico a través de la página y aumentar ventas de forma significativa. Es por esto por lo que se desarrolló un estudio de prefactibilidad de un *marketplace* para pymes colombianas y encontrar bajo cuáles condiciones sería viable implementarlo de tal forma que le ayude tanto a empresas existentes como a nuevas empresas dar inicio a la comercialización electrónica de forma rápida y con un tráfico de clientes ya establecido.

Palabras clave: Comercio electrónico, *marketplace*, pyme, factibilidad.

## **ABSTRACT**

Colombian SMEs are a pillar for the development of the economy, and it is necessary to implement tools that help these companies to sell their products and services. E-commerce is here to stay forever and although it seems easy, but many companies are having difficulties due to the costs involved in achieving traffic through the page and significantly increasing sales. This is the reason why a pre-feasibility study of a marketplace for Colombian SMEs was developed and to find out under what conditions it would be feasible to implement it to help both existing companies and new companies to start trading electronically quickly and with a traffic of established clients.

Key Words: E-commerce, marketplace, SME, feasibility.

## 1. INTRODUCCIÓN

Gracias al desarrollo tecnológico y al crecimiento exponencial causado por la pandemia, el comercio electrónico es una de las grandes revelaciones que ha hecho cambiar todos los mercados sin importar su naturaleza y ha permitido que la economía se siga moviendo a pesar de las limitaciones de movilidad; aunque algunas grandes empresas como Amazon y Linio, se hacen casi invencibles en países desarrollados, en los países en desarrollo como Colombia aún se tiene mucho por aprender y crecer, y es por eso que se decide hacer este estudio de prefactibilidad de un *marketplace* que pueda ayudar a las pymes colombianas a mejorar sus ventas en línea, dándoles la posibilidad de competir con otras empresas de forma fácil y segura.

Para ejecutar este estudio de prefactibilidad, se llevó a cabo un análisis del entorno y sector del comercio electrónico, mediante el uso de la herramienta PESTEL, en el que se analizaron los distintos aspectos relevantes para tener en cuenta a la hora de emprender. Posteriormente se ejecutó un estudio de mercado, mediante la consulta a diferentes informes y estudios oficiales de la Cámara de Comercio Electrónico de Colombia y, adicionalmente, de información que se encuentra en línea con respecto a algunas condiciones relacionadas a los servicios prestados, precios, plazas y promociones de aquellos grandes competidores que ya operan en todo el mundo.

Complementando lo anterior, se llevó a cabo un estudio técnico que permitió dimensionar los requerimientos necesarios para poder emprender el negocio y todos aquellos precios relacionados a estos elementos. Posteriormente se ejecutó un estudio organizacional y

administrativo, en el que se definió la estructura necesaria junto con algunos roles y perfiles que serán claves a la hora de emprender este tipo de negocios.

A nivel legal, se desarrolló un estudio en el que se contemplan algunos temas importantes con respecto a la contratación y obligaciones tributarias en el país, fundamentales para que el emprendimiento cumpla siempre con las obligaciones que se tienen con el Estado.

Para terminar, se realizó un análisis financiero en el que se incluyeron todos los costos y gastos encontrados en los estudios anteriores con respecto a unos posibles ingresos según el comportamiento del mercado. Bajo estas premisas se evaluaron diferentes escenarios haciendo uso de las herramientas VPN y TIR, y se concluyó la viabilidad del negocio bajo unas condiciones específicas.

Este estudio de prefactibilidad proporcionará una primera base comercial, técnica, legal y económica, para ayudar a la decisión de invertir o no en un proyecto de creación de un *marketplace* para pymes colombianas, que están teniendo o tendrán dificultades para comercializar sus productos y servicios por internet debido a las limitaciones de recursos y barreras tecnológicas; para poder ingresar a ese mercado en línea, se requiere de un conjunto de conocimientos e inversiones que les permita aumentar sus ventas y ser competitivos.

Con la información obtenida con este trabajo, se pretende dar un primer criterio técnico y fundamentado para que, aparte de pre evaluar la inversión, se identifique mediante la información obtenida si es factible la creación de un *marketplace* para pymes colombianas y que se acople a sus medidas para ayudar a superar tanto las limitaciones del vendedor como las del comprador. Las personas beneficiadas de este estudio somos un grupo de ingenieros interesados en esta iniciativa, y todos aquellos emprendedores que estén pensando en formar

empresa y quieran dedicarse al comercio electrónico ayudando a otros pequeños y medianos empresarios a ser competitivos mediante las ventas en línea.

## 2. PLANTEAMIENTO DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El cambio generacional y la evolución de la tecnología ha traído ligado un cambio en el mercado de consumo que hace poco tiempo en muchas partes del mundo y en especial en Colombia era 100% físico, cuando la costumbre de ver y tocar antes de comprar no era negociable. Pensar solamente en comprar algo que solo veo en una foto o un video, era imposible unos años atrás.

Iniciando el 2020 los noticieros nacionales publicaron la aparición de un virus llamado COVID-19, y aunque parecía lejos del país rápidamente se propagó por todo el mundo y se convirtió en pandemia. En el desconocimiento del tema por parte de las personas, el sentimiento era que sería solo un fin de semana o a lo mucho una semana en cuarentena y que todo regresaría a la normalidad; la situación se fue complicando y para el sector empresarial se avecinaba lo peor. Todas las empresas, a excepción del sector de los alimentos, debieron cerrar y quienes no traían la inercia de la evolución tecnológica que se mencionó anteriormente debieron tomar una decisión entre cerrar o iniciar un proceso de transformación digital a alta velocidad.

El comercio electrónico antes de la pandemia traía un crecimiento constante y con las necesidades generadas por la situación de salud pública mencionada se empezó a masificar de forma exponencial. Revisando un poco el comercio electrónico en el mundo, en Europa se toma como referencia Polonia, donde los compradores han pasado del 72% al 84% del total de usuarios de internet; la mayoría de las compras se hacen desde *laptops* y *smartphones* e incluso se evidencia una intención de la población más joven por comprar desde un *smart tv* y un *smart watch*. Aunque no siempre las compras directas son por dispositivos móviles,

sí se usan para el proceso de pre compra donde consultan información de los productos y realizan comparaciones entre ellos. Una cifra importante que se resalta en Polonia es el número de personas que realizan entre dos y cinco transacciones *online* al mes y esta se ha incrementado significativamente y se habla que es más de la mitad de los clientes. Los mercados que más se mueven en línea son el de electrodomésticos y el de la moda (Chamber of Digital Economy, 2021).

Uno de los atractivos más importantes para los clientes son siempre los buenos precios y las promociones que no consiguen en una tienda física. Sin embargo, aún se pueden mejorar muchas cosas; se habla que el 23% de usuarios de internet inician compras por su móvil, pero no las terminan por problemas con la transacción, ya sea por fallas técnicas o por la complejidad de las mismas, y tener una buena aplicación móvil es un factor fundamental para los compradores debido a que les facilita su proceso de compra. Algunas tiendas manejan innovadores medios de pago, como un botón de un clic que ayuda considerablemente a quienes no tienen mucha experiencia con las compras en línea (Chamber of Digital Economy, 2021).

Aunque la referencia de lo mencionado anteriormente es Polonia, los porcentajes de penetración son muy similares en el resto del continente europeo, que tiene al Reino Unido y a España como las dos economías más grandes hablando de comercio electrónico y con una penetración de más del 80% de los habitantes (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020). Entre tanto, en Asia se encuentra el *marketplace* más grande del mundo: Alibaba (Becerra, 2021). Junto con este *marketplace* y siendo el continente más poblado del planeta, esto se ha visto reflejado en el mercado del comercio electrónico, ya que cuentan con el 59.7% del mercado mundial.

Países como Japón o Singapur han tenido un crecimiento acelerado en especial en unas amplias redes logísticas que disminuyen el costo y mejoran los tiempos, incluso realizando entregas en menos de 12 horas en algunas localidades. En Asia el crecimiento de la clase media se ha acelerado en la última década, y según el crecimiento proyectado seguirá siendo el continente que lidera las ventas en línea a todas partes del mundo (Eastspring Investments (Singapore) Limited, 2020).

Adicionalmente, este continente se ha acompañado de un fortalecimiento del sistema financiero, lo que ha permitido a los compradores tener más poder adquisitivo para contribuir con el fortalecimiento de la economía en general y en especial del comercio electrónico; no está por demás mencionar que el factor innovación ha contribuido en Asia a liderar no solo el mercado a través de internet, sino muchos mercados, incluso físicos en todo el mundo. Todos estos factores mencionados han permitido que pequeños empresarios accedan a grandes mercados y les ayude con un crecimiento rápido. Cabe agregar que los clientes están muy satisfechos por la cantidad de opciones para elegir, lo que por ley de demanda termina por mejorar los precios (Eastspring Investments (Singapore) Limited, 2020).

Pasando ahora a una de las economías más grandes y uno de los países con más extensión, se debe mencionar a Estados Unidos. Este país ha sido cuna de los dos *marketplaces* más grandes de occidente, como lo son Amazon y eBay. Es quizá el país que mejor representa el consumismo en el mundo por su diversidad racial ya que cuenta con un gran número de migrantes, lo que hace que las necesidades de consumo sean mayores y de mayor variedad. Un 85% de la población en los Estados Unidos son usuarios activos en la red y la penetración de las compras *online* alcanza, finalizando el 2020, el 80,9%, lo que implica que casi todos los usuarios de internet están familiarizados con las compras *online* (Naveira, 2020).

La población más interesada en las compras *online* son personas entre 18 y 34 años, y más del 90% de ellos hicieron al menos una compra *online* durante el año 2018. Para el año 2019 el comercio *online* representó unos ingresos en los Estados Unidos de 323.435 millones de euros y las proyecciones para los años siguientes son de un crecimiento constante, hasta alcanzar 530 miles de millones hacia el año 2024. De nuevo los productos más comercializados en línea son los relacionados con la moda y con los dispositivos electrónicos, aunque hay gran variedad como lo mencionamos anteriormente y se complementan con juguetería y electrodomésticos. Amazon es el dominante, aunque hay otras grandes tiendas reconocidas como Walmart, eBay y Apple que se suman a las tiendas en línea preferidas por los ciudadanos norteamericanos para hacer compras; juntos suman la mitad de las operaciones en línea en todo el país. (Naveira, 2020)

Hablando ahora de Latinoamérica, es la región donde más resistencia se tenía a la adquisición de productos en línea por el retraso tecnológico y la tendencia a la compra de productos en tiendas físicas, sin embargo, la pandemia convirtió a la región en un potencial gigantesco para el crecimiento del comercio electrónico. En toda la región hubo un crecimiento del 66% que equivale a 66.756 millones de dólares (Montes, 2021).

En los casos particulares de Brasil, México, Argentina y Colombia, estos fueron los países de la región que más crecieron en este ámbito y ha sido tan marcado este crecimiento que incluso algunos pronostican que se mantendrá en los próximos tres años hasta un 31%, alcanzando 351 millones de usuarios en toda la región. Aunque la pandemia aceleró el crecimiento, la tendencia de la región ha estado en alza en los últimos cinco años, pasando de 126 a 267 millones de usuarios, esto gracias a la expansión de los grandes *marketplaces* como Amazon y Alibaba, sin dejar atrás Mercado Libre que es ampliamente reconocido en

la región y ha venido desempeñando un papel importante, tanto para vendedores como para compradores (Forbes Advertorial, 2021).

Entrando en Colombia, como se mencionó anteriormente, no fue la excepción en el crecimiento del comercio electrónico. Algunas políticas públicas de aumentar la cobertura de internet con la ayuda de un nuevo espectro licitado por los operadores de servicios, ha contribuido a que en Colombia tanto empresas existentes como las potenciales inicien sus ventas en línea. Las grandes empresas tenían un camino recorrido muy importante, ya que al ser las que más recursos tienen se les facilitaba emprender nuevos proyectos, pero muchas de las pymes colombianas se habían resistido a ese cambio por las diferentes barreras tecnológicas y de recursos que se presentan en especial en este sector (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020).

Construir una página WEB con un carro de compras en realidad no tiene nada de complejidad, sin embargo, mantenerla y atraer tráfico a ella para lograr ventas significativas es un gran problema para quienes no están en el mundo de las TIC. Ahora, pasando del lado de la demanda, debemos mencionar que la barrera tecnológica en Colombia aún es muy grande, teniendo en cuenta que hay activas generaciones cuya formación no tuvo nada que ver con el computador y con hacer compras por internet. Incluso, aunque Colombia ha tenido un crecimiento importante, las cifras que registran que solo un 8,4% de las personas mayores de 15 años realizan compras *online* es aún muy baja comparada con los otros continentes, y aunque es la media de la región lo que se puede concluir es que hay una gran oportunidad de mejora en este aspecto (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020).

Se podría pensar, en primera instancia, que hay muchos lugares donde publicar productos para vender como el caso de Mercado Libre, sin embargo, ninguno de ellos se adapta a ayudar

a que a las pymes colombianas se les facilite —tanto a empresas existentes como a empresas nuevas— trabajar con el comercio electrónico y que les ayude a superar todas esas barreras, tanto del lado del comprador como del vendedor, para que sirva como cimiento para un inicio en el comercio electrónico; en otras palabras: que les ayude a mejorar la productividad y con ello poder competir con las grandes empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta que se pretende resolver en este trabajo es: ¿En el marco de qué condiciones es viable crear un *marketplace* para pymes colombianas que le facilite el ingreso al comercio electrónico y les ayude a superar las limitaciones para vender masivamente por internet? Si la respuesta es que es viable, ¿cuál sería la propuesta de valor para diferenciarse de la competencia que se tiene actualmente?

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. General

- Evaluar la prefactibilidad de la creación de un *marketplace* para pymes colombianas, con el propósito de identificar en qué condiciones se puede crear el negocio haciendo uso de los fundamentos de la ONUDI.

#### 3.2. Específicos

- Elaborar el estudio del entorno y sector, mediante la metodología del PESTEL.
- Obtener el estudio de mercado en lo relacionado con el producto, precio, plaza y promoción, teniendo en consideración la oferta y la demanda.
- Desarrollar el estudio técnico en el que se defina la localización, tamaño e ingeniería en los aspectos técnicos y de procesos.
- Diseñar los aspectos organizacionales y administrativos en lo que respecta a la estructuración del organigrama y la definición de los cargos y perfiles.
- Efectuar el estudio legal en lo concerniente a la constitución de la sociedad y los asuntos de contratación y tributarios.
- Evaluar financieramente el proyecto, con la elaboración de los presupuestos, estados financieros proyectados, cálculo del costo de capital y aplicación de criterios de evaluación financiera del Valor Presente Neto - VPN y Tasa Interna de Retorno - TIR.

#### 4. MARCO CONCEPTUAL

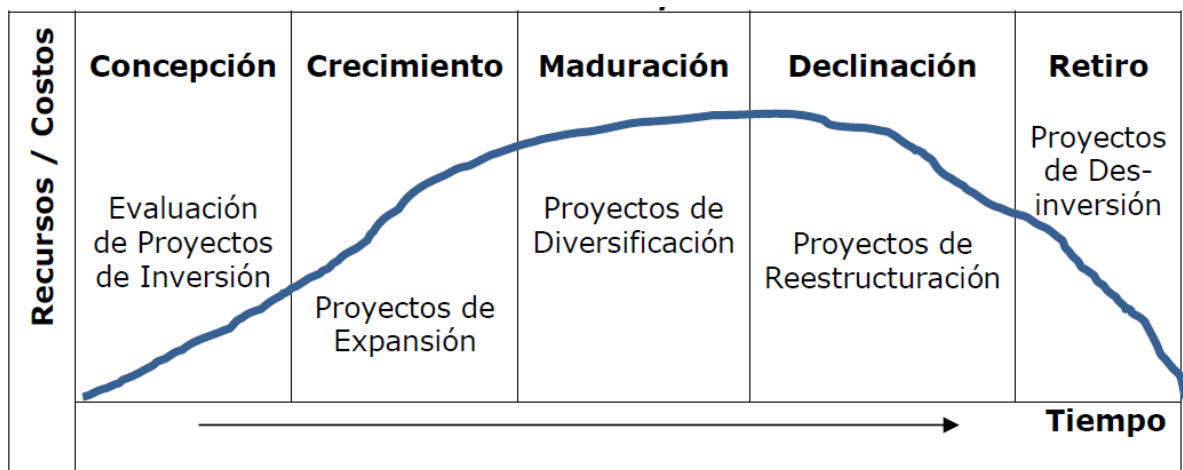
**Proyecto:** Es muy común que en cualquier área de conocimiento se mencione la palabra proyecto, sin embargo, no siempre es bien usada ya que tiene unas definiciones muy específicas. La definición más encontrada en la bibliografía es la del PMI que indica que “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, Inc., 2017, pág. 4). Esta definición recoge en términos generales el significado de proyecto, pero hay otras definiciones como las que se encuentran a continuación que se pueden considerar complementarias y pueden ayudar a hacerse una mejor idea. “El proyecto se define como el conjunto de antecedentes que permiten juzgar las ventajas y desventajas que presenta la asignación de recursos económicos a un centro o unidad productora donde serán transformados en determinados bienes o servicios” (Contreras, 1998, como se citó en Gloria Acened Puentes Montañez, 2019). “El proyecto se constituye en la unidad operativa del desarrollo (nacional, regional, local e institucional) y se expresa como medio para la solución de problemas; para atender las necesidades sentidas de la población; como mecanismo para la concertación y gestión de recursos (a través de los presupuestos); para la coordinación de acciones interinstitucionales en actividades de interés común y, desde luego, como instrumento de control de gestión que permita verificar la eficacia de los planes y programas” (Miranda, 2004, como se citó en Gloria Acened Puentes Montañez, 2019). “Se define al proyecto como el conjunto de elementos técnicos, económicos, financieros y de organización que permite visualizar ventajas y desventajas económicas en la adquisición, instalación, construcción y operación de una planta. Es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún

aspecto del desarrollo económico y social” (Ramírez, 2001, como se citó en Gloria Acened Puentes Montañez, 2019).

**Ciclo de vida de un proyecto:** Antes de hablar del ciclo de vida de un proyecto es necesario diferenciarlo del ciclo de vida de un producto. Un producto tiene un ciclo de vida por lo general mucho más largo, y está comprendido entre el lanzamiento al mercado hasta su retiro. Durante el ciclo de vida de un producto podemos tener varios proyectos que pueden ir desde el mejoramiento hasta la expansión del mercado del mismo producto. Es por eso que recurriendo a los conceptos de proyecto mencionados anteriormente, y según el autor Pablo Lledó, el ciclo de vida de un proyecto se refiere a las distintas fases que comprenden un esfuerzo temporal que debe arrojar como resultado un producto o servicio deseado (Lledó, 2017).

En las siguientes imágenes pueden diferenciarse claramente los dos conceptos.

*Figura 1. Ciclo de vida del producto*



Fuente: (Lledó, 2017, pág. 24)

Figura 2. Ciclo de vida de distintos proyectos

<i>Proyectos de Inversión</i>				
<b>Fase 1</b> Idea	<b>Fase 2</b> Perfil	<b>Fase 3</b> Pre- factibilidad	<b>Fase 4</b> Factibilidad	<b>Fase 5</b> Inversión
<i>Proyectos de Construcción</i>				
<b>Fase 1</b> Factibilidad	<b>Fase 2</b> Planificación	<b>Fase 3</b> Diseño	<b>Fase 4</b> Producción	<b>Fase 5</b> Lanzamiento
<i>Proyectos de Sistemas Informáticos</i>				
<b>Fase 1</b> Análisis	<b>Fase 2</b> Diseño	<b>Fase 3</b> Codificación	<b>Fase 4</b> Pruebas	<b>Fase 5</b> Instalación
<i>Proyectos con metodologías Ágiles</i>				
<b>Iteración 1</b> Análisis- Desarrollo- Lecciones	<b>Iteración 2</b> Análisis- Desarrollo- Lecciones	<b>Iteración 3</b> Análisis- Desarrollo- Lecciones	<b>Iteración 4</b> Análisis- Desarrollo- Lecciones	<b>Iteración ...</b> Análisis- Desarrollo- Lecciones
				▶ <b>Tiempo</b>

Fuente: (Lledó, 2017, pág. 24)

**Estudios de prefactibilidad y factibilidad:** Antes de empezar a hablar de los estudios de prefactibilidad y factibilidad, es importante puntualizar sobre los conceptos macro que los contienen. Cuando hablamos del ciclo del desarrollo de un proyecto por lo general se debe mencionar que está compuesto de tres fases:

- **Fase de preinversión:** En esta fase se realiza primero la identificación de oportunidades o ideas de proyectos. Esto se conoce también como estudio de oportunidades. Posteriormente se realizan los estudios de prefactibilidad y factibilidad, de los que se hablará más adelante (Naciones Unidas, 1978).

- **Fase de inversión:** En la etapa de inversión es cuando ya se ha tomado una decisión sobre el proyecto a llevar a cabo y se inician fases de negociación, planificación, ejecución e inicio de operaciones (Naciones Unidas, 1978).
- **Fase operacional:** En esta fase ya se inicia la producción y deben tratarse todos aquellos problemas a corto y largo plazo que, si se ha hecho una buena fase de preinversión, ya se deben tener unos problemas estimados relacionados al inicio y mantenimiento de las operaciones (por ejemplo: mano de obra calificada, productos, etc.) (Naciones Unidas, 1978).

Para la realización de este trabajo se toma en consideración directamente la fase de preinversión, en la que se hará énfasis a continuación:

**Estudio de oportunidad:** El estudio de oportunidades o ideas de proyectos hace referencia a una primera evaluación de un grupo de ideas para definir un *short list* que permita enfocar los esfuerzos y los estudios posteriores y tomar una decisión acertada del proyecto en el que se debe invertir. Los estudios de oportunidad son de carácter superficial y se basan mucho en estimaciones más que en un análisis detallado (Naciones Unidas, 1978). Algunos criterios que pueden tenerse en cuenta para este estudio son los siguientes:

- Demandas futuras
- Recursos requeridos
- Posible expansión

- Posibilidades de exportación
- Posibilidades de diversificación
- Importaciones requeridas y posibles sustitutos.

Los estudios de oportunidad se catalogan en:

- **Estudios de oportunidad generales:** Estudios enfocados en regiones, sectores o recursos disponibles.
- **Estudios de oportunidad de proyectos concretos:** Por lo general son el estudio siguiente al general, donde ya se han identificado algunas oportunidades y se tienen algunos proyectos específicos como, por ejemplo, la comercialización de un producto en especial.

**Estudio de prefactibilidad:** Es ideal que antes de hacer una inversión en un proyecto se tengan unos estudios de factibilidad que en cierto porcentaje den tranquilidad al inversor. Sin embargo estos estudios de factibilidad requieren unos recursos costosos que inicialmente pueden mitigarse con un estudio de prefactibilidad, antes de asignar cualquier tipo de recurso (Naciones Unidas, 1978). Un estudio de prefactibilidad tiene por fin determinar lo siguiente:

- a. Qué tan prometedora es la oportunidad como para adoptar la posición de invertir.
- b. Si la oportunidad amerita hacer un estudio detallado que se describirá en el estudio de factibilidad.
- c. Cuáles son los aspectos críticos de la oportunidad que requieren una profundización.
- d. Si la información con la que se cuenta es suficiente para descartar o no el proyecto.

El estudio de prefactibilidad se diferencia del de oportunidad porque contiene mucha más información, sin embargo no al nivel de detalle que contiene un estudio de factibilidad; aunque no contenga tanto detalle, sí es muy importante a un nivel más general que contenga la siguiente información:

- a. Mercado y capacidad de producción.
- b. Materiales requeridos.
- c. Ubicación y emplazamiento.
- d. Diseño técnico del proyecto.
- e. Gastos generales.
- f. Mano de obra.
- g. Ejecución del proyecto.
- h. Análisis financiero.

Para la realización de un estudio de prefactibilidad se suelen usar algunos estudios de apoyo; aunque no todos son mandatorios, sí son de gran ayuda para este tipo de estudios. Los estudios de apoyo se clasifican como se lista a continuación:

- a. Estudios de mercado.
- b. Estudios sobre materias primas e insumos.
- c. Ensayos de laboratorio.
- d. Estudios de ubicación.
- e. Estudios sobre economías de escala.
- f. Estudios de selección de equipo.

La ejecución y el contenido de estos estudios de apoyo dependen mucho del tipo de proyecto en el que se esté profundizando y los costos de los mismos. En algunas ocasiones pueden ser igual o más costosos los estudios que el mismo proyecto.

**Estudio de factibilidad:** “Los estudios de viabilidad deben proporcionar la base técnica, económica y comercial para la decisión de invertir en un proyecto industrial. En estos estudios se deben definir y analizar los elementos críticos relacionados con la fabricación de un producto dado, junto con los otros enfoques posibles a tal producción. Un estudio de este tipo debe dar por resultado un proyecto con capacidad de producción definida en un emplazamiento seleccionado, utilizando una o varias tecnologías determinadas en relación con materiales e insumos específicos, con costos de inversión y producción identificados, e ingresos por concepto de ventas que produzcan un rendimiento determinado respecto de la inversión” (Naciones Unidas, 1978). Si un estudio de viabilidad da como resultado que no es viable, deben modificarse aquellos parámetros que lo hacen inviable para presentar como alternativa un proyecto viable con las variaciones que tenga lugar. Es importante resaltar que en un estudio de viabilidad se hace un análisis detallado de todos los factores mencionados en el estudio de prefactibilidad y eso incluye que debe tenerse en cuenta que no serán los mismos resultados de un estudio en un país desarrollado que en un país en desarrollo (Naciones Unidas, 1978).

**Estudio del entorno:** El entorno en las organizaciones son todos aquellos factores que pueden influir en la compañía que son ajenos a ella misma. Que las compañías entiendan su entorno es imprescindible para definir sus fortalezas y debilidades, y también para poder

elegir una estrategia adecuada (Johnson, 2006). Existen múltiples factores externos que influyen en la compañía y los principales deben considerarse para poder hacer un buen estudio de entorno. Dichos factores externos pueden clasificarse en: macroentorno, industria o sector y por último los competidores y los mercados (Johnson, 2006). “La ‘capa’ más general suele conocerse como el macroentorno. Consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones. Es importante comprender cómo es probable que afecten los cambios del macroentorno a las organizaciones individuales. Un buen punto de partida puede ser el marco PESTEL, que permite identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales” (Johnson, 2006, pág. 64). Teniendo en cuenta lo anterior y ante la complejidad de los factores, se recomienda contemplar dentro de las estrategias de las compañías distintos escenarios que permitan reaccionar ante algún cambio que se haya, a su vez, contemplado dentro del estudio.

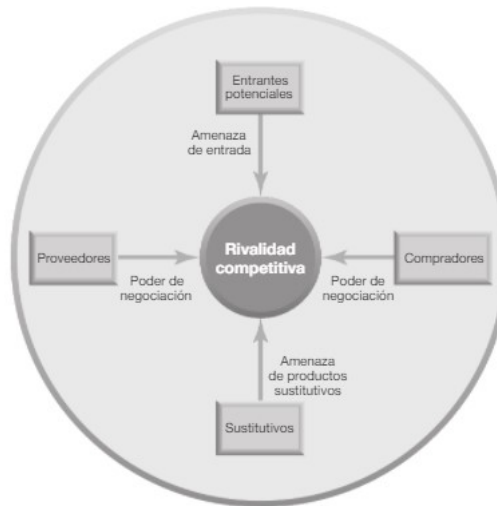
Figura 3. Influencias del macroentorno: marco PESTEL



Fuente (Johnson, 2006, pág. 68)

La siguiente capa hace referencia a la de industria o sector, y se trata de hacer un estudio de otras empresas que fabrican productos o prestan servicios similares o iguales a los de la compañía objetivo. Para evaluar o hacer un estudio de la industria o sector el marco de las 5 fuerzas de Porter cobra mucha relevancia, ya que en él se plantean cuál es el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, amenazas de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre los competidores (Johnson, 2006).

Figura 4. El modelo de las 5 fuerzas



Fuente (Johnson, 2006, pág. 79)

Para concluir esta clasificación se tienen los estudios de competidores y de mercados. En lo que se ha mencionado hasta el momento se hacen análisis muy generales, sin embargo dentro de las industrias y sectores hay grandes diferencias tanto entre empresas como entre los compradores. Para hablar de este tipo de estudios se recurre a dos conceptos claves: grupos estratégicos y segmentos de mercado (Johnson, 2006).

**Grupos estratégicos:** Hacen referencia a grupos de organizaciones que tienen características parecidas e incluso usan estrategias similares. Existen muchas características que pueden hacer diferentes a las compañías, sin embargo para ubicar grupos estratégicos se suelen agrupar algunas características como de alcance de las actividades (diversidad de productos, cobertura geográfica, segmentos que atienden y canales de distribución). Una segunda característica por la que se pueden agrupar los grupos estratégicos es el compromiso

de los recursos (número de marcas, esfuerzo de *marketing*, integración vertical, calidad del producto, liderazgo tecnológico y tamaño de la organización (Johnson, 2006). Con esta clasificación se puede deducir con argumentos cuáles son los competidores directos, qué tan fácil es que pueda cambiar de un grupo a otro y, lo más importante de todo, nos permite identificar oportunidades y amenazas del grupo específico al que pertenece la compañía (Johnson, 2006).

**Segmentos de mercado:** Así como se clasificaron las organizaciones en grupos estratégicos, los segmentos de mercado son una clasificación de los clientes que tienen unos requerimientos similares entre ellos y pueden agruparse en segmentos dentro de un mercado. Nuevamente, existen múltiples características que diferencian los clientes entre sí, sin embargo pueden agruparse, por ejemplo, entre compradores directos e indirectos, grandes compradores y compradores frecuentes de menor cuantía, etc. (Johnson, 2006).

**Evaluación financiera:** Al hablar de la evaluación financiera de un proyecto se refiere a examinarlo en función de su rendimiento financiero y tiene como características principales:

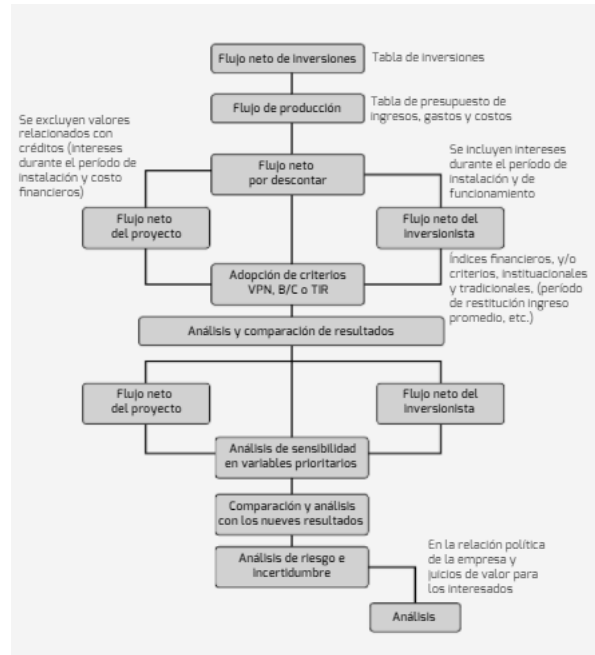
- Decretar la viabilidad y atender costos y gastos.
- Medir la rentabilidad de la inversión para sus inversionistas.
- Mostrar elementos de valor para comparar el proyecto con otras alternativas que tengan los inversionistas.

(Lozano, 2016).

La profundidad del análisis financiero dependerá de las necesidades y los requerimientos de las personas involucradas en el proyecto y debe contener al menos dos focos distintos:

1. Evaluación del flujo puro o de caja libre del proyecto: en esta evaluación se asume que todos los recursos que se necesitan serán aportados por los socios y que no habrá capital financiado. De esta manera, en la evaluación se excluyen intereses, amortización de capital y todos los gastos financieros que puedan relacionarse (Lozano, 2016).
2. Evaluación del flujo de caja del inversionista: evalúa financieramente el proyecto suponiendo que los inversionistas ponen parte del dinero y que acuden a entidades financieras para adquirir créditos financieros, acciones preferenciales y otros productos relacionados. En este tipo de evaluación deben considerarse todos los gastos financieros relacionados y que se excluyeron en la evaluación anterior (Lozano, 2016).

Figura 5. Esquema general del proceso para efectuar la evaluación financiera



Fuente (Lozano, 2016, pág. 311)

**Criterios de evaluación financiera:** Como se mencionó anteriormente, con la evaluación financiera se busca medir la rentabilidad para los inversionistas y que sea un criterio determinante para definir si se invierte o no en un proyecto, o mejor aun: determinar de un *pool* de proyectos cuál es el mejor para invertir (Lozano, 2016). Existen tres criterios ampliamente conocidos en el mundo del emprendimiento para realizar una evaluación financiera: VPN, TIR y B/C, que serán explicados a continuación. La decisión de cuál o cuáles criterios usar depende mucho de los actores del proyecto y en especial de los inversionistas que son los que determinan si invertir o no, ya que, aunque hay unos criterios claros, no se puede olvidar que al tratarse de proyecciones sigue habiendo un nivel de incertidumbre (Lozano, 2016).

**Valor Presente Neto (VPN):** Tomar una decisión de invertir o no teniendo en cuenta la rentabilidad de un proyecto, lleva implícito tener que comparar el beneficio del proyecto en evaluación con el beneficio si el dinero se invirtiera en un proyecto alternativo con una tasa de rentabilidad conocida (Lozano, 2016).

Para definir el valor presente neto se deben definir primero dos conceptos:

- El valor presente de una cantidad de dinero es la cantidad que se debe invertir hoy para asegurar una suma en el futuro (Lozano, 2016).
- El costo de oportunidad es aquel que se deja de percibir por otro proyecto cuando no se elige (Lozano, 2016).

Dicho esto, el valor presente neto es la diferencia entre el valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos (Lozano, 2016, pág. 319).

$$VPN(i) = \sum_{j=0}^i \frac{I_j}{(1+i)^j} - \sum_{j=0}^i \frac{E_j}{(1+i)^j}$$

El criterio a tener en cuenta dependiendo el valor del VPN es el siguiente:

- Si el VPN es mayor que cero, es mejor alternativa el proyecto evaluado al alternativo.
- Si el VPN es igual a cero, es indiferente el proyecto que se elija usando este criterio.
- Si el VPN es menor que cero, es mejor el proyecto alternativo y debe descartarse el proyecto en evaluación.

(Lozano, 2016)

**Tasa Interna de Rendimiento (TIR) o Tasa Interna de Rendimiento Financiero (TIRF):** Es la tasa con la cual apenas se cubren los costos de inversión, operación y costos de oportunidad. Relacionándola con el concepto anterior, es la tasa mediante la cual el VPN

es igual a 0 (Lozano, 2016). Matemáticamente la TIR se encuentra resolviendo la siguiente ecuación:

$$\sum_{j=0}^n \frac{I_j}{(1+i)^j} - \sum_{j=0}^n \frac{E_j}{(1+i)^j} = 0$$

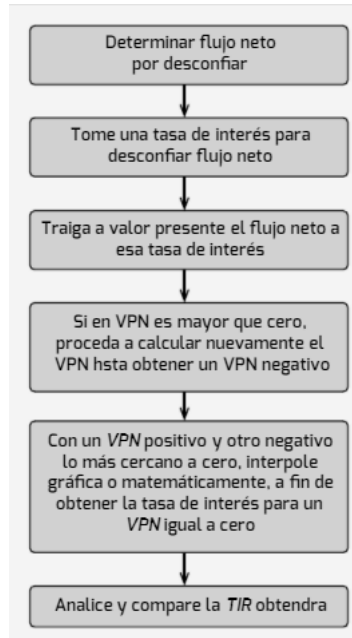
El criterio a tener en cuenta, teniendo en cuenta la TIR encontrada, es el siguiente:

- Si la TIR es mayor a la tasa de oportunidad, es recomendable invertir en el proyecto.
- Si la TIR es igual a la tasa de oportunidad, es indiferente el proyecto a elegir usando este criterio.
- Si la TIR es menor a la tasa de oportunidad, no se debe aceptar el proyecto.

(Lozano, 2016).

Es importante mencionar que aunque la evaluación es similar entre la TIR y la VPN, no necesariamente una TIR mayor es la que más conviene para invertir, porque dependerá mucho de la magnitud del proyecto y de los ingresos (Lozano, 2016).

Figura 6. Pasos generales para aplicar el criterio del VPN



Fuente (Lozano, 2016, pág. 323)

**Relación Beneficio-Costo (B/C) o (RBC):** “Un tercer indicador de la rentabilidad de un proyecto es la relación beneficio-costo. Para su cálculo se traen a valor presente los ingresos brutos y este valor se divide por el valor presente de los costos brutos” (Lozano, 2016, pág. 328).

- Si la RBC es mayor a 1, indica que los ingresos son mayores a los costos y se puede invertir en el proyecto.
- Si la RBC es menor a 1, no se debe invertir ya que indica que los ingresos del proyecto serán menores a los costos.
- Si la RBC es igual a 1, no es determinante para elegir o no el proyecto y lo que indica es que los ingresos apenas cubrirán los costos.

(Lozano, 2016).

**Emprendimiento:** La palabra emprendimiento viene del latín “in” que significa en y “prender” que significa sostener. Siempre se ha ligado el emprendimiento a la innovación, sin embargo tener una muy buena idea no es suficiente si no se pone en marcha. Cuando hablamos de emprendimiento nos referimos a iniciar el desarrollo de una idea a pesar de los riesgos y las dificultades que se encuentran en el camino. Existen distintos tipos de emprendimientos que se listan a continuación:

- **Empresarial o con ánimo de lucro:** un emprendimiento con el objetivo claro de generar valor económico. Aunque es el objetivo principal se deben tener en cuenta otros factores como los sociales.
- **Social:** proyectos creados principalmente para generar un valor social y pueden o no tener un valor económico para sus inversionistas.
- **Cultural:** desarrollo de ideas relacionadas a temas artísticos y culturales.
- **Intraemprendimiento:** llevar a cabo un nuevo proceso o idea dentro de una compañía existente.

**Empresa:** También conocida como negocio, es una organización dedicada a la creación de productos o prestación de servicios. Algunas tienen ánimo de lucro y hay otras que solo tienen como fin dar un valor social (Sierra, 2017, pág. 2). Un Lanzamiento o *start-up* es una empresa legalmente constituida que cuenta con personal, proveedores y se instala en una locación física o virtual para ejecutar sus actividades (Sierra, 2017, pág. 23).

**Marketplace:** Es un espacio virtual donde los vendedores pueden publicar todo tipo de productos bajo unas condiciones específicas definidas por contrato. Este tipo de lugares tiene como beneficios para los vendedores que cuentan con un espacio donde vender en línea y un equipo detrás tratando de atraer más compradores, y para los compradores beneficios como tener mayor variedad de productos y de precios que puedan satisfacer sus necesidades. Según menciona Alzate (2016), en un *marketplace* deben tenerse en cuenta unos factores claves que son fundamentales a la hora de ganar confianza con los compradores. Estos factores pueden resumirse en:

- La reputación del vendedor.
- La asociación por transitividad.
- El riesgo percibido.
- La privacidad y seguridad de la transacción.
- El género del comprador.

## 5. METODOLOGÍA

Al momento de abordar un problema de investigación se pueden inferir diferentes rutas. Estas son conocidas como cuantitativas y cualitativas.

Las rutas cuantitativas son aquellas en las que se hacen planteamientos específicos, se orienta a variables medibles, hay una prueba de la hipótesis y de la teoría, se hace uso de diseños preestablecidos e instrumentos estandarizados y su fundamento son todos aquellos datos numéricos (Hernández Sampieri, 2018, pág. 3)

Las rutas cualitativas se caracterizan por tener inicialmente planteamientos abiertos que se van enfocando, se orientan a cuestiones que ayudan a comprender un fenómeno, diseños emergentes, hacen uso de instrumentos que se van afinando paulatinamente y sobre todo que se basa en datos narrativos escritos, verbales, visuales, audiovisuales, simbólicos, etc. (Hernández Sampieri, 2018, pág. 3).

Este trabajo hace uso de una ruta mixta debido a que se usan datos numéricos recolectados de diferentes fuentes que se mencionarán a continuación, pero también se hace necesario el uso de algunos datos no numéricos para entender algunos aspectos importantes y obtener algunas conclusiones que son de vital importancia para el trabajo.

Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.) (Hernández Sampieri, 2018, pág. 226).

Para la elaboración de este estudio de prefactibilidad se hace necesario el uso de uno o varios métodos de recolección de datos que deberán ser analizados para conseguir el objetivo planteado. Inicialmente para la recolección se propone lo siguiente:

*Tabla 1. Estudio de entorno y de sector*

Proceso consecución de datos	Fuente	Ubicación
Análisis de entorno mediante metodología PESTEL. Este estudio de entorno y sector se abordó desde una ruta cuantitativa y cualitativa, incluyendo tanto datos numéricos obtenidos por la Cámara de Comercio Electrónico como algunos datos escritos acerca de las condiciones de entorno del país.	Colombia: por qué el país está en un escenario sin precedentes (y qué puede significar para su futuro)	<a href="https://www.bbc.com/mundo/noticias-57002561">https://www.bbc.com/mundo/noticias-57002561</a>
	Resumen del acuerdo de paz	<a href="https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/4730">https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/4730</a>
	“Petro viene del M-19”: Robledo explica por qué es diferente al líder de la Colombia Humana	<a href="https://www.semana.com/nacion/articulo/petro-viene-del-m-19-robledo-explica-por-que-es-diferente-al-lider-de-la-colombia-humana/202153/">https://www.semana.com/nacion/articulo/petro-viene-del-m-19-robledo-explica-por-que-es-diferente-al-lider-de-la-colombia-humana/202153/</a>
	El comercio electrónico 2020 y perspectivas 2021	<a href="https://www.ccce.org.co/gestion_gremial/informe-el-comercio-electronico-en-2020-y-perspectivas-2021/">https://www.ccce.org.co/gestion_gremial/informe-el-comercio-electronico-en-2020-y-perspectivas-2021/</a>
	Orficolombiana estima crecimiento económico de Colombia para 2021	<a href="https://www.portafolio.co/economia/finanzas/corficolombiana-estima-crecimiento-economico-de-colombia-para-2021-en-7-2-554749">https://www.portafolio.co/economia/finanzas/corficolombiana-estima-crecimiento-economico-de-colombia-para-2021-en-7-2-554749</a>
	Calidad de conexión en Colombia con más dificultades en el mundo	<a href="https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/internet-calidad-de-conexion-en-colombia-con-mas-dificultades-en-el-mundo-529850">https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/internet-calidad-de-conexion-en-colombia-con-mas-dificultades-en-el-mundo-529850</a>
	Ministerio de las TIC	<a href="https://mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/">https://mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/</a>

	Qué se puede esperar de la tecnología en el 2021	<a href="https://www.elpais.com.co/tecnologia/que-se-puede-esperar-de-la-en-el-2021-este-es-el-panorama.html">https://www.elpais.com.co/tecnologia/que-se-puede-esperar-de-la-en-el-2021-este-es-el-panorama.html</a>
	Retos medioambientales de Colombia 2021	<a href="https://www.semana.com/medio-ambiente/articulo/retos-medioambientales-de-colombia-en-2021---noticias-hoy/58951/">https://www.semana.com/medio-ambiente/articulo/retos-medioambientales-de-colombia-en-2021---noticias-hoy/58951/</a>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Estudio de mercado

Proceso consecución de datos	Fuente	Ubicación
Se hará uso de los informes de la Cámara de Comercio Electrónico en el que se encuentra información del mercado de comercio electrónico y los diferentes productos que se ofrecen por este medio. Adicional se consultará información de los <i>marketplaces</i> ya establecidos en el mercado para obtener información referencial de precios.	Informe Primer Trimestre 2021	<a href="https://www.ccce.org.co/gestion_gremial/informe-del-comercio-electronico-en-el-primer-trimestre-de-2021/">https://www.ccce.org.co/gestion_gremial/informe-del-comercio-electronico-en-el-primer-trimestre-de-2021/</a>
	El comercio electrónico 2020 y perspectivas 2021	<a href="https://www.ccce.org.co/gestion_gremial/informe-el-comercio-electronico-en-2020-y-perspectivas-2021/">https://www.ccce.org.co/gestion_gremial/informe-el-comercio-electronico-en-2020-y-perspectivas-2021/</a>
	Tabla de tarifas de vender en Amazon	<a href="https://sellercentral.amazon.com/gp/help/external/200336920?language=es_ES">https://sellercentral.amazon.com/gp/help/external/200336920?language=es_ES</a>
	Costos de vender tu producto	<a href="https://www.mercadolibre.com.co/ayuda/Costos-de-vender-productos_870">https://www.mercadolibre.com.co/ayuda/Costos-de-vender-productos_870</a>
	Servicios de <i>marketplace</i> Linio Colombia	<a href="https://comunicacion.linio.com/formularios/TyC_Colombia.pdf">https://comunicacion.linio.com/formularios/TyC_Colombia.pdf</a>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Estudio técnico

Proceso consecución de datos	Fuente	Ubicación
<p>Para el estudio técnico se usa alguna información de referencia para la ubicación física y el <i>marketplace</i>. Los temas de ingeniería son elaboración propia. Para la compra de algunos elementos se recurre a tiendas locales que no se detallan en esta tabla, pero pueden encontrarse en el desarrollo del trabajo.</p>	Oficina de Información Diplomática. Colombia	<a href="http://www.exteriores.gob.es/documents/fichas/pais/colombia_ficha%20pais.pdf">http://www.exteriores.gob.es/documents/fichas/pais/colombia_ficha%20pais.pdf</a>
	Gobernación del Quindío: Datos geográficos básicos	<a href="https://quindio.gov.co/el-departamento/generalidades/datos-geograficos-basicos">https://quindio.gov.co/el-departamento/generalidades/datos-geograficos-basicos</a>
	Hostinger	<a href="https://www.hostinger.co/hosting-web">https://www.hostinger.co/hosting-web</a>
	SiteGround	<a href="https://es.siteground.com/hosting-web.htm">https://es.siteground.com/hosting-web.htm</a>
	Webempresa	<a href="https://guias.webempresa.com/preguntas-frecuentes/visitas-mensuales-plan-hosting/">https://guias.webempresa.com/preguntas-frecuentes/visitas-mensuales-plan-hosting/</a>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Aspectos organizacionales y administrativos

Proceso consecución de datos	Fuente	Ubicación
La información del estudio organizacional y administrativo es elaboración propia	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 5. Estudio legal*

Proceso consecución de datos	Fuente	Ubicación
Con respecto al estudio legal se hace uso del repositorio de leyes y normas de la República de Colombia que se almacenan en la WEB de la Secretaría del Senado	Ley 1258 del 2008	<a href="http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html#42">http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html#42</a>
	Prestación de Servicios Ley 527 1999	<a href="http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0527_1999.html">http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0527_1999.html</a>
	Estatuto Tributario	<a href="http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario.html">http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario.html</a>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 6. Evaluación financiera*

Proceso consecución de datos	Fuente	Ubicación
La información de la evaluación financiera es elaboración propia	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia

## **6. PREFACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UN *MARKETPLACE* PARA PYMES COLOMBIANAS**

### **6.1. ESTUDIO DEL ENTORNO Y SECTOR**

El primer paso en la evaluación de la prefactibilidad del *marketplace* para pymes colombianas es la realización del análisis del entorno y el sector mediante el marco PESTEL que se desarrolla a continuación, con la revisión de los aspectos principales agrupados en esta metodología.

#### **6.1.1. Aspecto político**

Colombia ha tenido una de las situaciones políticas más inestables de la región con muchos puntos oscilantes que le han dificultado significativamente su estabilidad política. Aunque se ha caracterizado en su historia por tener una política capitalista estable y coherente, los conflictos internos entre conservadores y liberales, entre la derecha y la izquierda y el origen de grupos guerrilleros que han atentado contra la población, han sido temas que le siguen costando no solo vidas de los colombianos sino atrasos al desarrollo como país, que actualmente lo tienen en casi un punto de no retorno. Sumado a todos estos conflictos, no se puede dejar atrás el tema del narcotráfico que ha puesto al país en el ojo del mundo y no precisamente por ser algo positivo (Pardo, 2021).

Tras más de cinco décadas de conflicto armado con un grupo denominado FARC, se logró en el año 2016 un acuerdo de paz que, nuevamente por la polarización política del país, tuvo mucha oposición pero que entre tanta discordia se logró firmar (Melo, 2016). La esperanza empezaba a invadir a los colombianos, sin embargo, la falta de unión política entre los grupos denominados de izquierda y de derecha ha hecho que todo lo bueno que se

avecina se empieza a convertir en una pesadilla. Múltiples grupos disidentes delinquiendo, el narcotráfico aún vigente ya no en grandes cabezas visibles sino en pequeños productores de coca que se han distribuido en todo el país y la polarización política en su máxima expresión, poniendo primero el orgullo de su posición que el bienestar de los colombianos (Pardo, 2021).

Esta crisis política se percibe que tiende a incrementarse con el paso del tiempo y sobre todo cuando falta menos de un año para unas nuevas elecciones presidenciales. Evaluar el gobierno actual de cualquier país, incluyendo Colombia, con la pandemia puede tornarse bastante subjetivo teniendo en cuenta todas las condiciones adversas que se vivieron y para las que nadie estaba preparado, pero los colombianos están en un nivel tal de indignación con su clase política por las crisis sociales y económicas que decidieron incluso hacer un paro nacional en medio de la pandemia para evitar que se les incrementaran los impuestos, mecanismo para cubrir los huecos fiscales que tiene el gobierno, producto de mucha corrupción que, aunque no se había mencionado hasta ahora, es un problema latente en toda la región, pero que Colombia lidera incluso a nivel mundial (Pardo, 2021).

Se espera que el pueblo colombiano en las próximas elecciones genere un cambio que le permita tener un respiro en cuanto a toda esta división y corrupción que le ha aquejado por años y seguramente será el factor a tener en cuenta en las siguientes elecciones. Aunque el candidato de izquierda Gustavo Petro ha liderado varias encuestas, una parte del país no lo ve con buenos ojos teniendo en cuenta su pensamiento socialista, el espejo que tenemos en Venezuela y adicionalmente que ha sido uno de los artífices principales de la polarización que ha vivido el país desde hace décadas, ya que militó en un grupo guerrillero llamado M19 (Revista Semana, 2021).

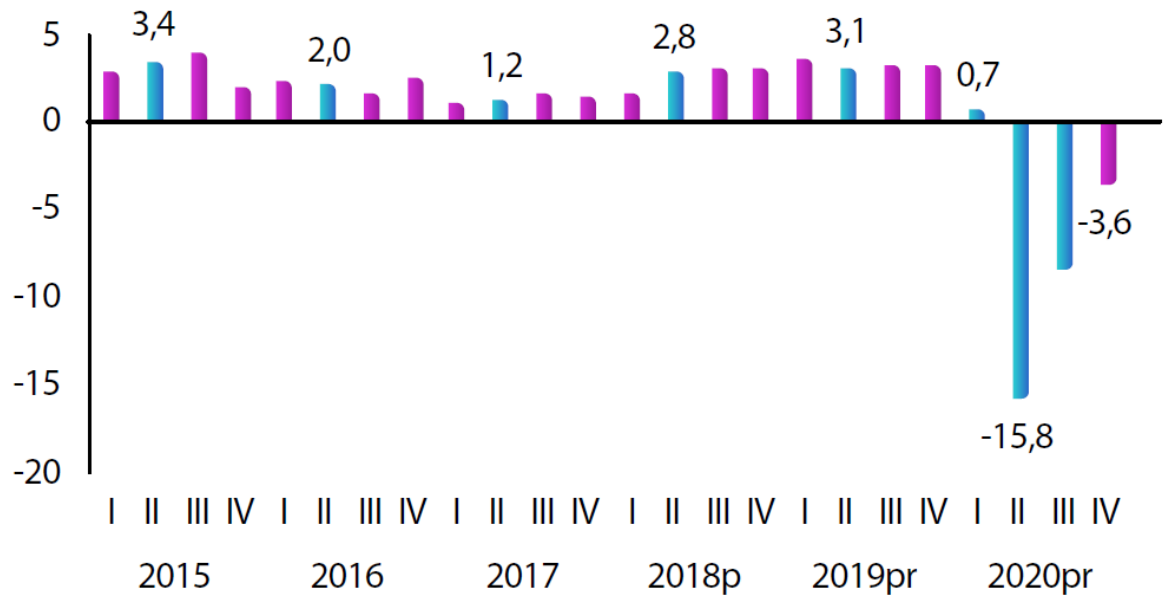
### **6.1.2. Aspecto económico**

Colombia, como en todos los países del mundo durante el año 2020 y producto de la pandemia causada por el COVID-19, tuvo una caída importante y nunca antes vista en la historia de su economía. En Colombia el PIB cayó en un 6.8%, lo que evidentemente puso en jaque al gobierno de turno (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020).

Debido a todas las medidas sanitarias impuestas para mitigar el contagio masivo y un colapso indeseado del sistema de salud, el desempleo en el segundo trimestre del 2020 alcanzó la inesperada cifra del 21.4% de la población laboralmente activa. Con dicha disminución de ingresos en los hogares era de esperarse que el consumo también cayera proporcionalmente, y este disminuyó en 14.2% en el mismo periodo mencionado (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020).

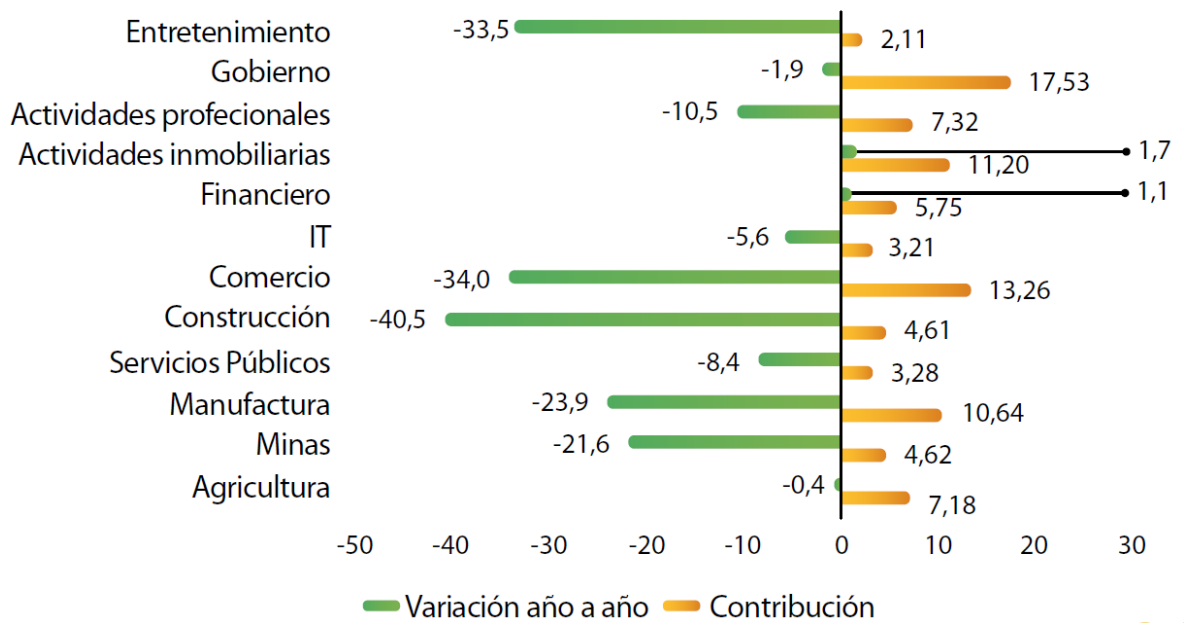
“Esta reducción del PIB está caracterizada principalmente por una contracción en las actividades económicas de Explotación de minas y canteras (-21.6%); Entretenimiento, es decir, Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios (-33.5%); Comercio al por mayor y al por menor (-34%), Construcción (-40.5%) e Industria Manufacturera (-23.9%), en contraste con las Actividades Financieras y de seguros (1.1%) y las Actividades Inmobiliarias (1.7%) que fueron las únicas que presentaron una variación positiva” (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020). Estos comportamientos se pueden apreciar en las siguientes gráficas:

Figura 7. Tasa de crecimiento anual



Fuente (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020, pág. 12)

Figura 8. Contribución y variación anual ramas económicas segundo semestre de 2020



Fuente (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020, pág. 12)

El gobierno, en pro de mitigar todos estos efectos adversos inesperados, tomó algunas decisiones como las que se listan en las siguientes tablas, con las que, junto con el paso del tiempo y la flexibilización de las medidas sanitarias, se logró frenar un poco la caída libre en la que se encontraba la economía (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020).

*Tabla 7. Algunas medidas para la mitigación en el mercado laboral*

DECRETO	ÁMBITO	RESUMEN
DECRETO 475	PROTECCIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los fondos del ministerio de cultura transferidos a entidades territoriales que no se hayan comprometido o ejecutado pueden destinarse transitoriamente para la seguridad social del adulto mayor y para apoyar personas informales que no figuran en programas gubernamentales.</li> </ul>
DECRETO 553	PROTECCIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencia directa para adultos mayores en situación prioritaria de programa Colombia Mayor.</li> </ul>
DECRETO 770	PROTECCIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio del trabajo facilita el pago de prima estableciendo tiempos para realizar pagos fraccionados.</li> <li>Ministerio del trabajo alivia con \$220.000 por empleado para el pago de prima (reportados en PILA mes de junio).</li> </ul>
DECRETO 488	PROTECCIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio del trabajo propone alternativas para conservar el empleo, entre estas:</li> <li>El retiro de cesantías para compensar la baja de los ingresos.</li> <li>Acceso a beneficios del Mecanismo de protección al cesante para dependientes e independientes que hayan quedado sin empleo.</li> </ul>
DECRETO 771	PROTECCIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones establece el auxilio de conectividad como alternativa al auxilio de transporte para los empleados que realicen su labor en casa.</li> </ul>
DECRETO 815	PROTECCIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde el Ministerio de hacienda se disponen medidas sobre el Programa de apoyo al empleo formal, con fondos del FOME, para otorgar un aporte monetario mensual al beneficiario.</li> </ul>

Fuente (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020, pág. 16)

Una decisión importante fue aumentar tanto la deuda externa como interna para poder suplir todos estos requerimientos del país y subsidiar tanto a las personas particulares, como a las empresas y tender un salvavidas a los colombianos para lograr soportar ese periodo de

crisis sanitaria. En la siguiente tabla algunas de las medidas fiscales oficializadas por el gobierno durante la crisis (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020).

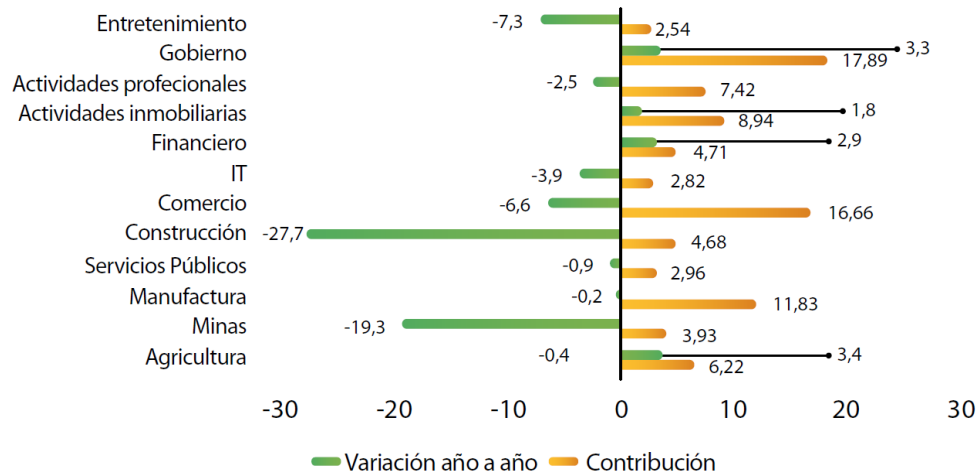
*Tabla 8. Algunas medidas fiscales durante la crisis sanitaria*

MEDIDA	DECRETO	RESUMEN
DECLARACIÓN DE ESTADO DE EMERGENCIA	417	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Giros adicionales Familias en Acción, Jóvenes en Acción y Colombia Mayor.</li> <li>◦ Devolución del IVA a familias vulnerables.</li> <li>◦ Aplazamiento pago obligaciones financieras.</li> </ul>
INGRESO SOLIDARIO	518	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Beneficiarios no contemplados en Familias y Jóvenes en Acción, Colombia Mayor y devolución de IVA.</li> <li>◦ Transferencia monetaria de \$160.000 pesos en 3 fases durante abril del 2020.</li> </ul>
FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS	492	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Capitalización del FNG para incremento de la emisión de garantías que respalden nuevos créditos a Mipymes.</li> </ul>
PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO FORMAL	639	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Aporte por empleado del 40% del salario mínimo del 2020, es decir, \$351.000 pesos.</li> <li>◦ Acceso para personas jurídicas, naturales empleadoras, empresas sin ánimo de lucro, consorcios y uniones temporales.</li> </ul>

Fuente (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020, pág. 20)

Finalizando el año 2020 y gracias a todas las medidas mencionadas hasta ahora, la economía colombiana inició una recuperación progresiva. Como se observa en la siguiente gráfica, algunas ramas económicas ya comienzan a presentar una variación positiva en el cuarto trimestre del 2020.

Figura 9. Contribución y variación anual ramas económicas cuarto trimestre de 2020



Fuente (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020, pág. 13)

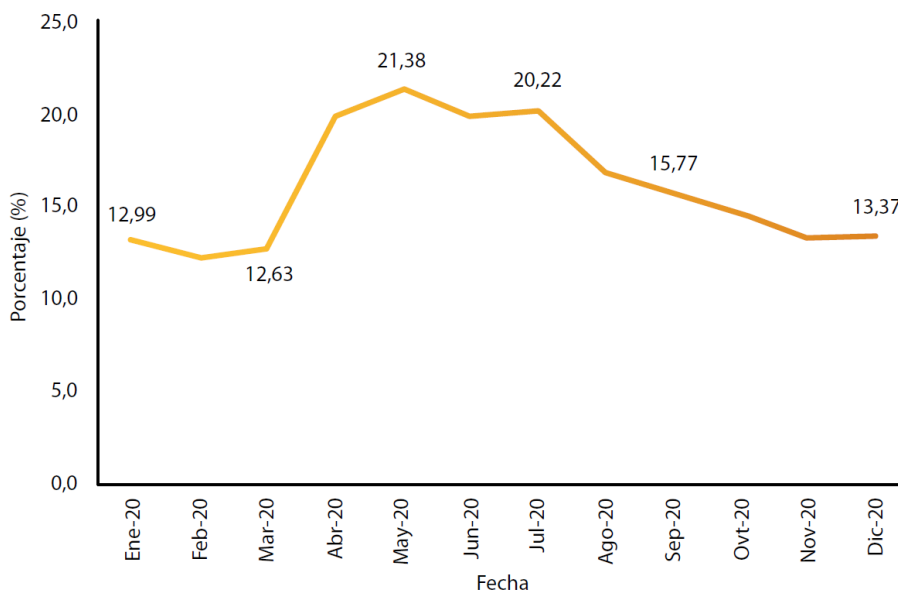
Según se menciona en el artículo de finanzas de la revista Portafolio, el crecimiento de la economía colombiana durante el 2021 está en 7.2%, lo que indica un muy buen índice de recuperación e incluso un poco más acelerado con respecto al de la región. La expectativa según el BID para la región, es que en el año 2023 se tenga una recuperación completa. Cabe resaltar que algunos efectos secundarios vienen acompañados con este crecimiento y es un incremento en la inflación y un incremento de tasas de interés, con lo que se busca un balance que regule nuevamente el comportamiento de los mercados y se siga un crecimiento sano para el país y la región en general (Portafolio, 2021).

### 6.1.3. Aspecto social

Debido a la crisis económica mencionada anteriormente, producto de la pandemia, se intensificó de forma aguda la crisis social que se ha vivido en los últimos años. Los niveles de desempleo casi que se duplicaron (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020)

y, aunque se ha tenido una recuperación como se observa en la siguiente gráfica, siguen siendo cifras muy altas que producen desigualdad y protestas sociales importantes como las que se presentaron en medio de la pandemia, donde una buena parte de la población salió a manifestar su inconformismo con la desigualdad, la corrupción y los altos impuestos que se han ido implementando con el paso del tiempo. Estas protestas desencadenaron en un paro sostenido con vías principales cerradas, policías y civiles muertos y muchos daños materiales que sin duda alguna provocaron un fuerte golpe al país a nivel económico (Pardo, 2021).

Figura 10. Tasa de desempleo mensual de 2020 (porcentual)



Fuente (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020, pág. 14)

El problema social en Colombia radica especialmente en la desigualdad que, con las escenas de corrupción que se han destapado en los últimos años, ha generado una gran indignación entre los colombianos al punto de no retorno y de querer generar un cambio que ayude a mitigar estos problemas que se presentan actualmente.

La falta de conectividad a internet y los pocos colombianos que acceden a hacer compras en línea, hacen que la brecha entre ricos y pobres sea aún mayor, teniendo en cuenta que no todos tienen los mismos recursos. El comercio en línea es una oportunidad muy grande para ayudar a disminuir intermediarios entre los fabricantes y los consumidores finales y con esto maximizar los beneficios para quien realmente está haciendo todo el esfuerzo (Matias, 2020).

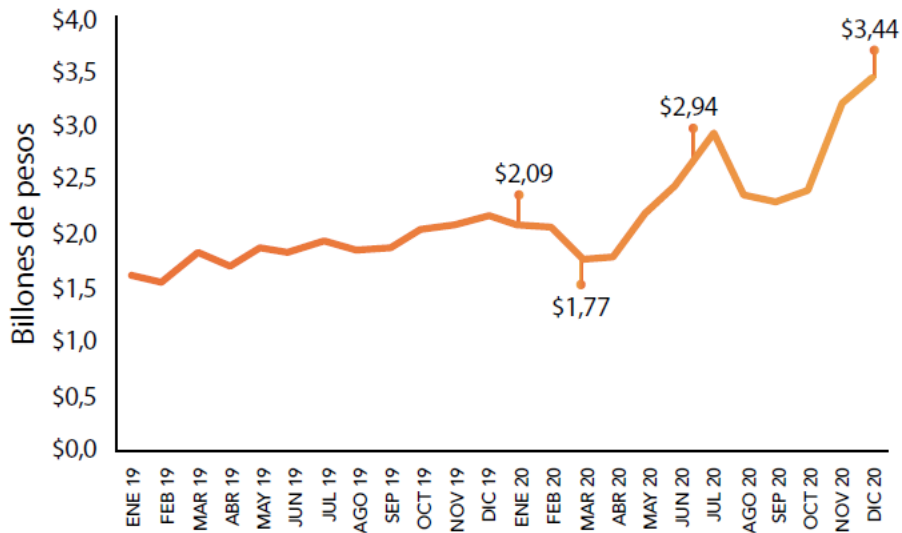
#### **6.1.4. Aspecto tecnológico**

La conectividad a internet en Colombia da acceso casi a cualquier servicio y producto alrededor del mundo e, incluso, está ayudando en un porcentaje importante a que los colombianos puedan trabajar de forma remota para compañías locales o internacionales. Es por esto que, en el aspecto tecnológico, este factor juega un papel clave en el comercio electrónico (Redacción en El País, 2021). El Ministerio de las TIC's en Colombia es el encargado de llevar a cabo todos aquellos proyectos para ayudar a que se tenga conectividad en cualquier lugar del país, con el fin de igualar las condiciones de todos los colombianos de acceder a todo tipo de oportunidades de educación y laborales (MinTIC, 2021).

La tecnología móvil con mayor despliegue en el país para conectividad a internet es 4G, sin embargo aún hay mucho por mejorar en este aspecto. Iniciando la pandemia se llevaron a cabo múltiples pruebas de nuevas tecnologías como 5G, donde los principales operadores mostraron las diferentes funcionalidades donde se destaca una baja latencia y un manejo de grandes cantidades de datos que son requeridos en la actualidad, debido a todos aquellos nuevos mercados que han surgido, como el del entretenimiento en las redes sociales o el comercio electrónico, que es objeto de estudio en este trabajo (Redacción en El País, 2021).

En la siguiente gráfica se puede apreciar el comportamiento de las ventas por medios electrónicos:

Figura 11. Comportamiento de las ventas de comercio electrónico 2019-2020



Fuente (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020, pág. 47)

Otro tipo de tecnología está cobrando mucha relevancia en el país y en el mundo, y seguramente podrán ser herramientas en el futuro en los diferentes mercados, son las tecnologías como la realidad virtual y la realidad aumentada que, aunque actualmente se pueden encontrar, aún no se han masificado ni se han dado todos los usos que pueden tener en las diferentes áreas (Redacción en El País, 2021).

### 6.1.5. Aspecto ecológico

En Colombia el actual gobierno ha trazado unas importantes y ambiciosas metas de reducir en 51% el efecto de gases invernadero hacia el 2030 y para conseguirlo debe a su vez trazarse diferentes estrategias (Semana, 2021).

Uno de los pilares en los que debe trabajar el gobierno es en la reducción de la deforestación, pues debido a las prácticas actuales de industria y agricultura están siendo destruidos los bosques nativos de una zona tan importante como el Amazonas. Se habla de una reducción del 10% en 2018 y 19% en 2019 en cuanto a deforestación, pero, a simple vista, parece insuficiente para lograr lo propuesto por el gobierno (Semana, 2021).

Aspectos como desarrollar una agricultura sostenible y pensar en cambiar medios de transporte de combustibles fósiles por vehículos que usen energías limpias, es uno de los retos complementarios del gobierno a nivel ambiental que se requiere para frenar ese impulso industrial que ha hecho que se destruya y se contaminen las fuentes de agua del país. Afortunadamente Colombia es conocido por su riqueza y diversidad natural y esto ha permitido que aún vivamos en cierta normalidad; sin embargo, es importante que estrategias como las mencionadas anteriormente sean ejecutadas con éxito por los gobiernos para evitar que se siga destruyendo el medio ambiente (Semana, 2021).

Otro tema importante a tener en cuenta a nivel ambiental y que toca mucho la parte social y política, es el asesinato de líderes ambientales que, por oponerse a la destrucción, están siendo asesinados sin protección suficiente del gobierno. Esto es un tema crítico en el que el gobierno debe enfocarse para asegurar que tanto los líderes ambientales actuales estén seguros, como que haya nuevas personas vinculadas a este mundo en el que se debe buscar un balance entre el desarrollo y el cuidado de la naturaleza (Semana, 2021).

#### **6.1.6. Aspecto legal**

A nivel legal, Colombia aún está en un proceso inicial de entendimiento y regulación del comercio electrónico. Hablando de protección social de las personas vinculadas a esta nueva

forma de relación entre clientes y compradores, no se pueden usar las mismas normas tradicionales y aunque se tienen múltiples proyectos de ley radicados en las que hay relación directa con esta protección social, aún hay camino importante que recorrer en este aspecto y deben definirse pilares importantes en los que se puedan basar estas políticas públicas que aseguren la protección social. En los proyectos de ley radicados en el año 2020 se incluyen así como temas relacionados a la protección social, como a la prestación del servicio de transporte mediante plataformas digitales que ha sido un motivo de discordia y discusión acerca de si es o no un servicio legal (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020).

Dichos proyectos de ley se relacionan a continuación:

- Proyecto de Ley 085 de 2020
- Proyecto de Ley 221 de 2020
- Proyecto de Ley 246 de 2020
- Proyecto de Ley 388 de 2020
- Proyecto de Ley 003 de 2020
- Proyecto de Ley 174 de 2020
- Proyecto de Ley 185 de 2020
- Proyecto de Ley 199 de 2020
- Proyecto de Ley 242 de 2020
- Proyecto de Ley 446 de 2020

A nivel tributario, aunque se tiene un poco más de avance, sigue siendo un pilar importante en el cual el gobierno debe trabajar. Algunos proyectos presentados por administraciones locales como el Plan Marshal en Bogotá Proyecto de Acuerdo 315 de 2020 y Acuerdo 0493 de 2020, buscan generar incentivos para la reactivación económica, sin embargo la falta de unidad como país y este tipo de decisiones locales puede generar una desigualdad entre regiones al momento de la competencia entre mercados, especialmente

teniendo en cuenta que el comercio digital puede desarrollarse desde cualquier parte (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020). En la siguiente tabla se presentan algunos ajustes en las tasas de impuestos tomados por el gobierno recientemente:

*Tabla 9. Tarifa impuestos*

<b>ACTIVIDADES DE COMERCIO</b>	<b>TARIFA ACTUAL 2020 (POR MIL)</b>	<b>TARIFA 2021 (POR MIL)</b>
Comercio al por menor realizado a través de internet	4.14, 6.9 y 13.8	13.8
Comercio al por menor realizado a través de casas de venta o por correo		13.8
Otros tipos de comercio al por menor no realizado en establecimientos, puestos de venta o mercados		13.8
<b>ACTIVIDADES DE SERVICIOS</b>	<b>TARIFA ACTUAL 2020 (POR MIL)</b>	<b>TARIFA 2021 (POR MIL)</b>
Actividades de telecomunicaciones alámbricas, satelital y otras actividades de telecomunicaciones	9.66	11.6
Actividades de centros de llamadas (Call center)	9.66	11.6

Fuente (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020, pág. 75)

A nivel de protección del consumidor, en Colombia no hay normativas que detallen medidas específicas para el mercado en línea. “Es por eso por lo que se radicó el proyecto de ley 284 de 2020, que pretende establecer garantías de protección en favor del consumidor de comercio electrónico y se dictan otras disposiciones mediante la adopción de normas destinadas a complementar el marco normativo de garantías en favor del consumidor electrónico. Lo anterior, sin perjuicio de los derechos reconocidos en la Ley 1480 de 2011 o la normatividad que haga sus veces” (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020,

pág. 77). La discusión en este ámbito se sigue desarrollando en el año 2021 y deberá ser trabajada en conjunto entre el gobierno y la empresa privada.

Con respecto a los métodos de pago, mediante el Decreto 1692 del 18 de diciembre de 2020 se diferenciaron y definieron todos aquellos métodos de pago clasificados como Sistemas de Pago de Bajo Valor (SPBV). En este decreto se incluyeron las pasarelas de pago que se usan principalmente en el comercio electrónico y que fue un paso importante para incentivar las ventas en línea. Un problema que sigue siendo un punto de mejora son las transacciones internacionales donde se requieren cambios de una moneda a otra debido a la aún rígida política cambiaria entre naciones (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020).

Teniendo en cuenta el análisis de entorno y sector realizado se puede concluir que, aunque hay algunos riesgos políticos propios de la región en general y no solo de Colombia, en los demás aspectos hay un ambiente promisorio y un compromiso del gobierno por incentivar el emprendimiento que pueda ayudar al crecimiento económico del país, que a pesar de la pandemia está teniendo una muestra clara de recuperación. El comercio electrónico está en una etapa temprana de desarrollo en Suramérica y a pesar de los grandes competidores que incluso tienen presencia a nivel mundial, hay parte del mercado aún desatendido que inicialmente muestra una viabilidad para el negocio propuesto en este trabajo.

## **6.2. ESTUDIO DE MERCADO**

### **6.2.1. Producto o servicio**

**Definición y características:** El producto que se pretende implementar es una tienda en línea en la que se preste el servicio de intermediario entre compradores y vendedores y se

realice la publicación y promoción de productos de todas las MiPymes colombianas interesadas en incursionar en el mercado en línea. Dicho servicio les permitirá aumentar sus ventas y tener la oportunidad de competir con otras empresas que ya tienen experiencia en la venta en línea.

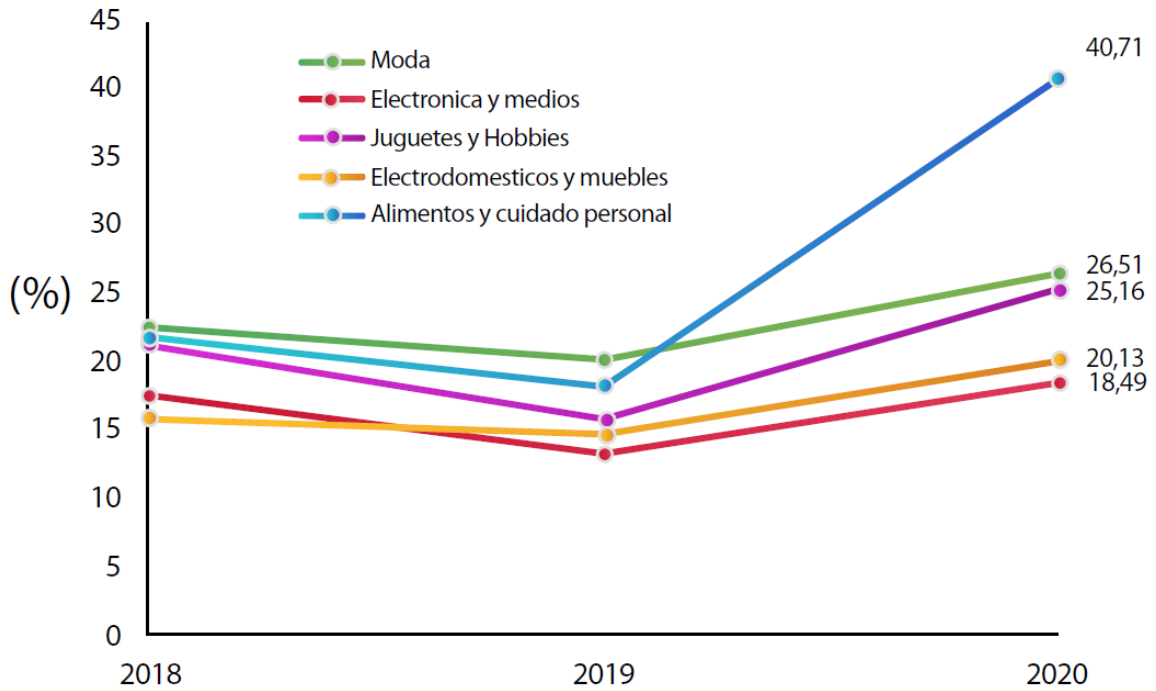
La tienda en línea será implementada en un servidor compartido que se paga por el uso, y se contará con un programador dedicado a la creación y mantenimiento de la tienda en línea que garantice su funcionamiento en todo momento.

**Modalidades:** Inicialmente se pretende tener una única modalidad implementada de comisión por venta que realicen las MiPymes. El porcentaje de comisión dependerá de la categoría del producto que se vende teniendo en cuenta que los porcentajes de ganancia varían dependiendo de esta clasificación. El envío, facturación y garantía estarán a cargo de los vendedores y deben cumplir con toda la normativa respectiva que aplica en Colombia para asegurar los derechos de los consumidores.

Teniendo en cuenta que se trata de una tienda en línea para cualquier tipo de producto que sea legalmente comercializable, se realizará un resumen de las principales categorías, las cuales han tenido un crecimiento importante en el comercio electrónico, según se relaciona en la siguiente gráfica.

- Moda
- Electrónica y medios
- Juguetes y *hobbies*
- Electrodomésticos y muebles
- Alimentos y cuidado personal

Figura 12. Crecimiento en los ingresos del comercio electrónico por categorías en el mundo



Fuente (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020, pág. 30)

### 6.2.2. Precio

Como referencia para el precio se tomaron los tres *marketplaces* más grandes que operan en Colombia: Mercado Libre, Amazon y Linio.

Existen diferentes modalidades que ofrecen estas compañías, como afiliaciones premium o mensualidades fijas, para incrementar la visibilidad de los productos del vendedor que se afilie en esta modalidad. A pesar de esta variedad, coinciden en la modalidad por comisión que se pretende implementar en el *marketplace* propuesto en este trabajo. A continuación, el detalle de las comisiones cobradas por cada uno de los *marketplaces*:

- Amazon:

En Amazon se tienen dos formas de vinculación: como colaborador individual y como profesional. El primero no tiene costo mensual de afiliación y el segundo tiene un costo de 39.99 USD la mensualidad.

Existe un primer cobro de 0.99 USD por unidad vendida para los colaboradores individuales y no hay costo para los colaboradores profesionales.

El segundo cobro que aplica para todos los colaboradores es el cobro de comisión por referencia, como se describe en la siguiente tabla.

*Tabla 10. Comisiones por referencia Amazon*

<b>Categoría</b>	<b>Tarifa base</b>
Libros	15%
Cámaras y fotografía	8%
Teléfonos móviles	8%
Dispositivos electrónicos	8%
Accesorios de electrónica	15% de la parte del precio total hasta 100 USD 8% de la parte de venta total superior a 100 USD
Mobiliario	15% de la parte del precio total hasta 200 USD 10% de la parte de venta total superior a 200 USD
Hogar y cocina	15%
Electrodomésticos	8%
Electrodomésticos compactos	15% de la parte del precio total hasta 300 USD 8% de la parte de venta total superior a 300 USD
Colchones	15%
Música	15%
Instrumentos musicales	15%

Oficina y papelería	15%
Aire libre	15%
Informática	8%
Productos para mascotas	15%, excepto dietas veterinarias (22%)
<i>Software</i> e informática o videojuegos	15%
Deportes y aire libre (excepto artículos deportivos de coleccionista)	15%
Bricolaje y herramientas	15%, excepto herramientas eléctricas de equipo base (12%)
Juguetes y juegos	15%
Video y DVD	15%
Consolas de videojuegos	8%
Todo lo demás	15%
Productos impresos en 3D	12%
Coche y moto	12%, excepto neumáticos y ruedas (10%)
Belleza	8% de la parte del precio total hasta 10 USD 15% de la parte de venta total superior a 10 USD
Ropa y accesorios (entre otros, la ropa deportiva)	17%
Libros de coleccionista	15%
Monedas de coleccionista	15% de la parte del precio total hasta 250 USD 10% de la parte de venta total entre 250 y 1000 USD 6% de la parte de venta total superior a 1000 USD
Artículos de entretenimiento de coleccionista	20% de la parte del precio total hasta 100 USD 10% de la parte de venta total entre 100 y 1000 USD 6% de la parte de venta total superior a 1000 USD

Arte	20% de la parte del precio total hasta 100 USD 15% de la parte de venta total entre 100 y 1000 USD 10% de la parte de venta total entre 1000 y 5000 USD 5% de la parte de venta total superior a 5000 USD
Tarjetas de regalo	20%
Alimentación y bebidas	8% de la parte del precio total hasta 15 USD 15% de la parte de venta total superior a 15 USD
Salud y cuidado personal (entre otros, los aparatos para el cuidado personal)	8% de la parte del precio total hasta 10 USD 15% de la parte de venta total superior a 10 USD
Industria, empresa y ciencia (entre otros, los artículos y equipo de servicio para la restauración y el saneamiento e higiene)	12%
Joyería	20% de la parte del precio total hasta 250 USD 5% de la parte de venta total superior a 250 USD
Equipaje	15%
Zapatos y complementos, bolsos y gafas de sol	15%
Artículos deportivos de coleccionista	15% de la parte del precio total hasta 100 USD 10% de la parte de venta total entre 100 y 1000 USD 6% de la parte de venta total superior a 1000 USD
Relojes	16% de la parte del precio total hasta 1500 USD 3% de la parte de venta total superior a 1500 USD

Fuente: (Amazon, 2021)

- Mercado Libre

En Mercado Libre se tiene un precio mínimo de venta de 1400 COP y se maneja un cobro fijo de 1000 COP para productos con un valor de hasta 70.000 COP.

Adicional a lo anterior una comisión por referencia descrita en la siguiente tabla:

*Tabla 11. Comisiones por referencia Mercado Libre*

<b>Sub Categoría</b>	<b>Tarifa base</b>	<b>Premium</b>
Celulares y <i>smartphones</i>	8%	12%
Portátiles	8%	12%
Suplementos alimenticios	16%	20%
Audífonos	12%	16%
Televisores	8%	12%
Bicicletas	14%	18%
Impresoras	10%	14%
Discos duros y SSDs	12%	16%
Tenis y guayos	16%	20%
<i>Tablets</i>	8%	12%
Monitores	10%	14%
<i>Smartwatches</i>	8%	12%
Parlantes	12%	16%
Sillas para oficina	14%	18%
Computadores	8%	12%
Freidoras	14%	18%
Máscaras de seguridad	14%	18%
<i>Routers</i>	12%	16%
Consolas de videojuegos	8%	12%
Pesas y mancuernas	14%	18%

Fuente: (MercadoLibre, 2021)

- Linio

En el caso de este *marketplace* al igual que en los dos anteriores el cobro que hace la tienda a los vendedores es por comisión, dependiendo de la categoría y sub categoría como lo clasifican en la siguiente tabla.

*Tabla 12. Comisiones por referencia Linio*

<b>Categoría</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Tarifa base</b>
Automotriz	Llantas y rines	14%
	<i>Car Audio</i> (Autorradios)	10%
	Partes y accesorios	14%
Belleza y cuidado personal	Electrobelleza	20%
	Perfumes	18%
	Fajas	20%
	Cuidado personal	15%
Salud y bienestar	Equipos de salud	20%
	Bienestar sexual	20%
	Artículos para dejar de fumar	18%
	Otros salud y bienestar	15%
	Productos de farmacia	15%
Moda	Relojes	20%
	Gafas	22%
	Vestuario	20%
	Calzado	18%
	Otros moda	20%
Celulares y <i>Tablets</i>	Equipos celulares, <i>tablets</i> , <i>smartwatch</i> y otros equipos de telecomunicación	8%
	Audífonos y manos libres	10%

	Accesorios y otros	15%
Computación	Computadores - Monitores	8%
	Componentes, almacenamiento y partes	12%
	Impresión y <i>scanners</i>	10%
	Accesorios y periféricos y <i>software</i>	15%
Hogar y muebles	Decoración, menaje y cocina, iluminación, exteriores, textiles y otros	20%
	Jardín y BBQ	15%
	Casa inteligente	12%
	Colchones y muebles	13%
Grandes y pequeños Electrodomésticos	Línea blanca	10%
	Pequeños electrodomésticos	12%
	Otros	12%
Consolas y videojuegos	Consolas	8%
	Videojuegos	10%
	Accesorios consolas y videojuegos, coleccionables	12%
Deportes	Ciclismo	15%
	Entretenimiento y <i>fitness</i>	15%
	<i>Scooters</i> eléctricos	13%
	Tecnología deportiva	8%
	Calzado	18%
	Ropa	20%
	Otros accesorios deportes	15%
TV/Audio/Video	Televisores y proyectores	8%
	Accesorios TV/Audio/Video	12%
	Audio	10%
Ferretería	Otros ferretería	13%
	Herramienta manual	13%
	Herramienta eléctrica	13%

Cámaras y lentes	Cámaras, lentes y drones	10%
	Equipos de seguridad	10%
	Accesorios cámaras, binoculares y otros	15%
Juguetes, niños y bebés	Juguetes, niños y bebés	18%
	Lactancia y alimentación	16%
	Ropa de bebés y niños	20%
	Calzado de bebés y niños	18%
Instrumentos musicales	Instrumentos musicales	15%
Libros	Libros	20%
	Lectores electrónicos	12%
Mascotas	Alimentación	10%
	Otros mascotas	15%
Papelería y oficina	Papelería y oficina	18%
Despensa, vinos y gourmet	Vinos y licores	16%
	Despensa	16%

Fuente: (Linio, 2021)

- Matriz Resumen y Promedios

Como se evidencia, en cada una de las empresas se tienen categorías diferentes para cada producto que ayudan a realizar una clasificación para el cobro de las comisiones. Para realizar una comparación entre los *marketplaces*, se toman en cuenta algunas categorías similares que permitan realizar una validación del mercado del porcentaje cobrado promedio, dependiendo de la categoría. El resultado se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 13. Matriz resumen y promedios de comisiones

<b>Marketplace</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Tarifa base</b>	<b>Promedio</b>
Amazon	Teléfonos móviles	8%	8%
Mercado Libre	Celulares y <i>smartphones</i>	8%	
Linio	Equipos celulares, <i>tablets</i> , <i>smartwatch</i> y otros equipos de telecomunicación	8%	
Amazon	Juguetes y juegos	15%	11%
Mercado Libre	Consolas de videojuegos	8%	
Linio	Videojuegos	10%	
Amazon	Zapatos y complementos, bolsos y gafas de sol	15%	16%
Mercado Libre	Tenis y guayos	16%	
Linio	Calzado	18%	
Amazon	Electrodomésticos compactos	15% < 300 USD 8% > 300 USD	8%
Mercado Libre	Portátiles	8%	
Linio	Computadores - Monitores	8%	
Amazon	Oficina y papelería	15%	12%
Mercado Libre	Impresoras	10%	
Linio	Impresión y <i>scanners</i>	10%	

Amazon	Electrodomésticos	8%	8%
Mercado Libre	Televisores	8%	
Linio	Televisores y proyectores	8%	
Amazon	Deportes y aire libre (excepto artículos deportivos de coleccionista)	15%	15%
Mercado Libre	Pesas y mancuernas	14%	
Linio	Entretenimiento y <i>fitness</i>	15%	
Amazon	Mobiliario	15% < 200 USD 10% > 200 USD	12%
Mercado Libre	Sillas para oficina	14%	
Linio	Colchones y muebles	13%	
Amazon	Accesorios de electrónica	15% < 100 USD 8% > 100 USD	10%
Mercado Libre	Audífonos	12%	
Linio	Audífonos y manos libres	10%	
Amazon	Alimentación y bebidas	8% < 15 USD 15% > 15 USD	15%
Mercado Libre	Suplementos alimenticios	16%	
Linio	Otros salud y bienestar	15%	

Fuente: Elaboración propia

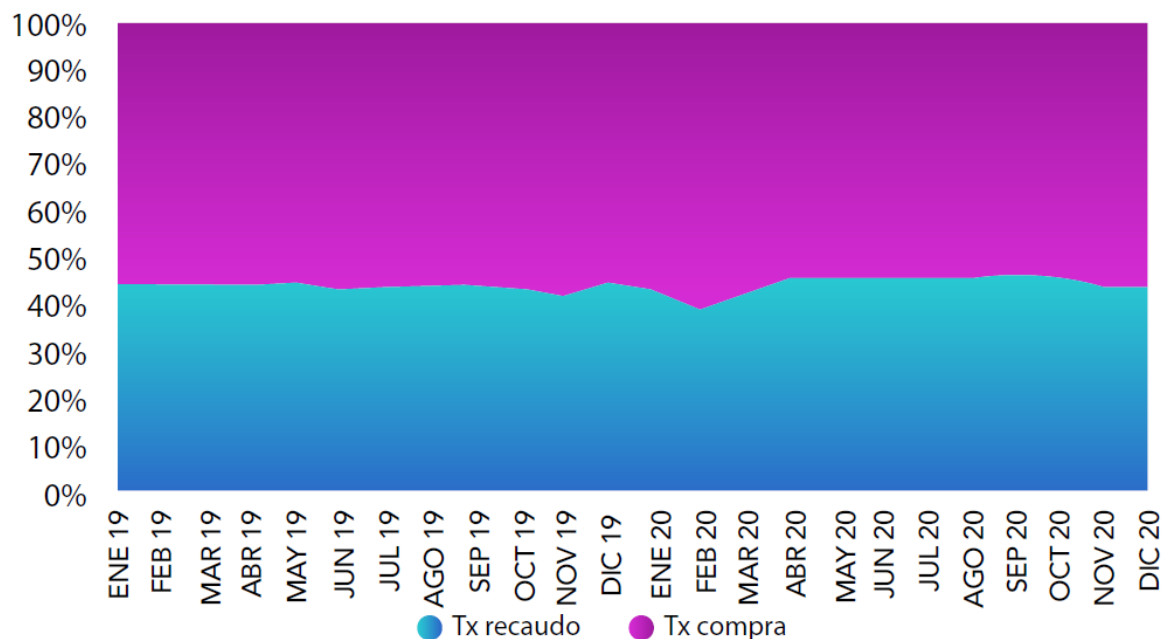
Teniendo en cuenta este comparativo, para el escenario inicial se trabajarán los porcentajes promedios que se encontraron, para cada una de las categorías.

### 6.2.3. Plaza

Al tratarse de una tienda en línea estará abierta para cualquier MiPyme en Colombia que desee incursionar en el comercio electrónico. Determinar el número de MiPymes que comercian en línea o de forma física se hace irrelevante para este ejercicio y en cambio se hace importante conocer el número de transacciones y el valor del *ticket* promedio. Para obtener esta información se hará referencia al informe de la Cámara de Comercio Electrónico del año 2020 y primer trimestre del 2021.

Las transacciones en línea se pueden clasificar entre recaudo (45%) y ventas (55%) siendo esta segunda clasificación la que nos interesa. En la siguiente gráfica se muestra esta relación porcentual entre cantidades de operaciones.

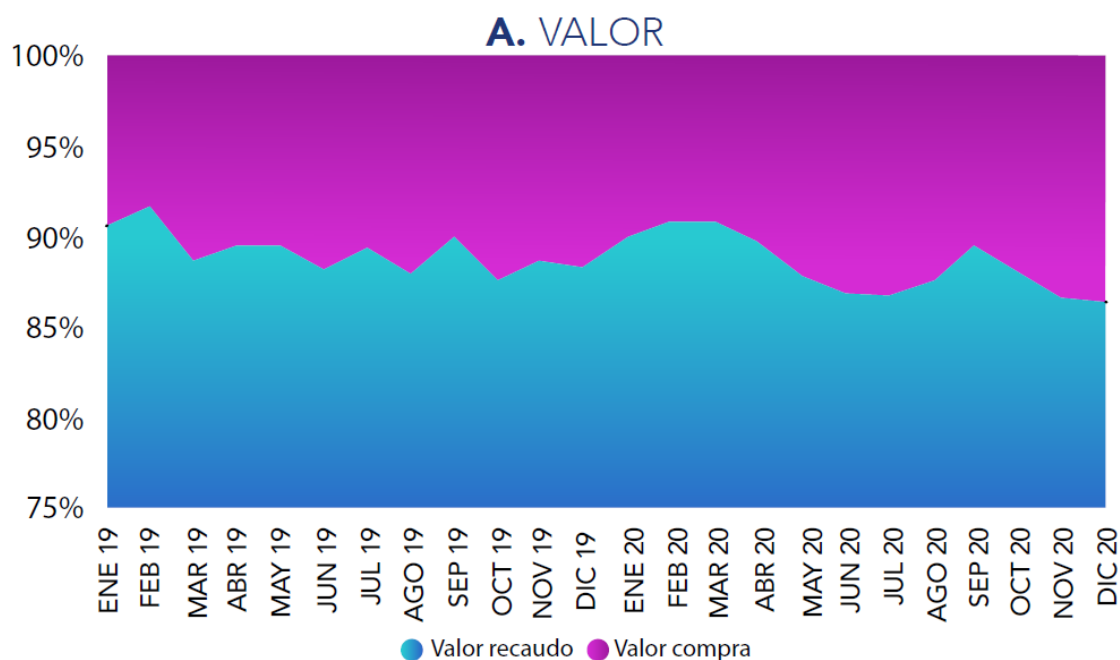
Figura 13. Transacciones digitales



Fuente: (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020, pág. 59)

A pesar de que existe un mayor porcentaje de transacciones destinadas a ventas, el valor de las transacciones representa tan solo el 10% del dinero que se mueve en el comercio electrónico. En la siguiente gráfica se muestra esta relación porcentual en billones de pesos.

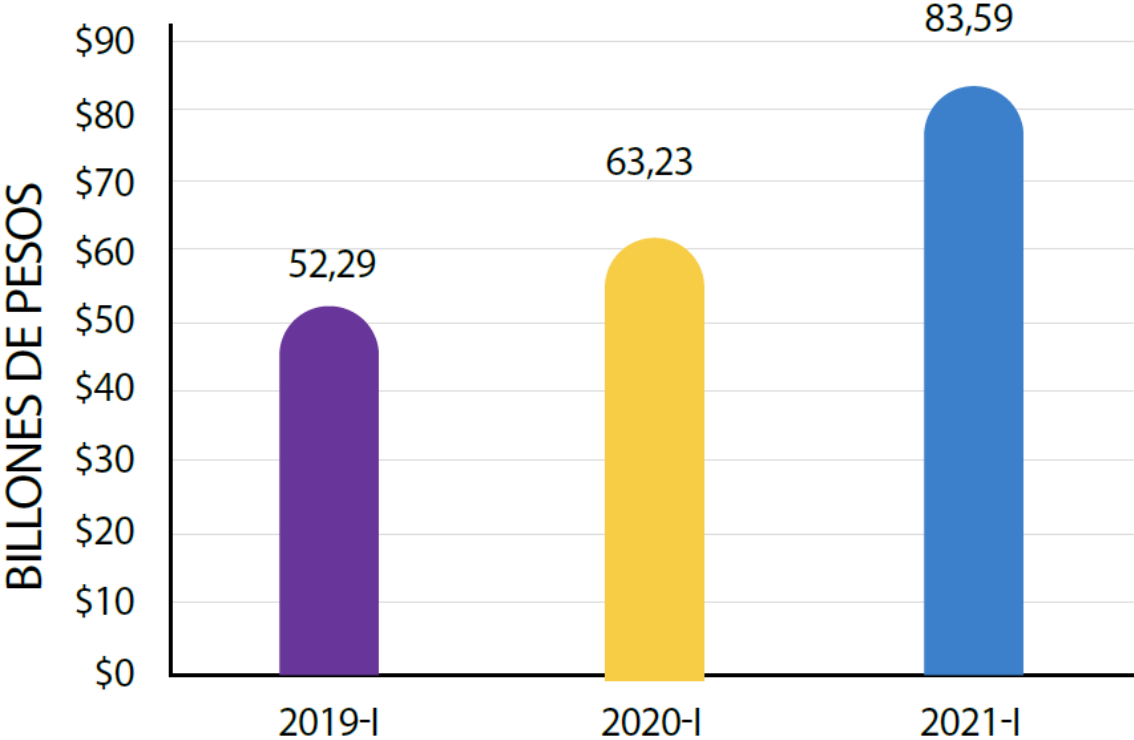
Figura 14. Distribución de las transacciones digitales



Fuente: (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020, pág. 59)

Teniendo en cuenta que en el primer trimestre se efectuaron 71,8 millones de transacciones, al sacar la relación de las ventas en línea, estas ascienden a 35,5 millones que equivalen al 55%. El valor del total de las transacciones fue de 83,59 billones de pesos, es decir, 8,4 billones de pesos son producto de los 35,5 millones de transacciones ejecutadas para ventas en línea. En las siguientes gráficas se observa el crecimiento tanto en número de transacciones, como en billones de pesos de todas las operaciones en línea en Colombia.

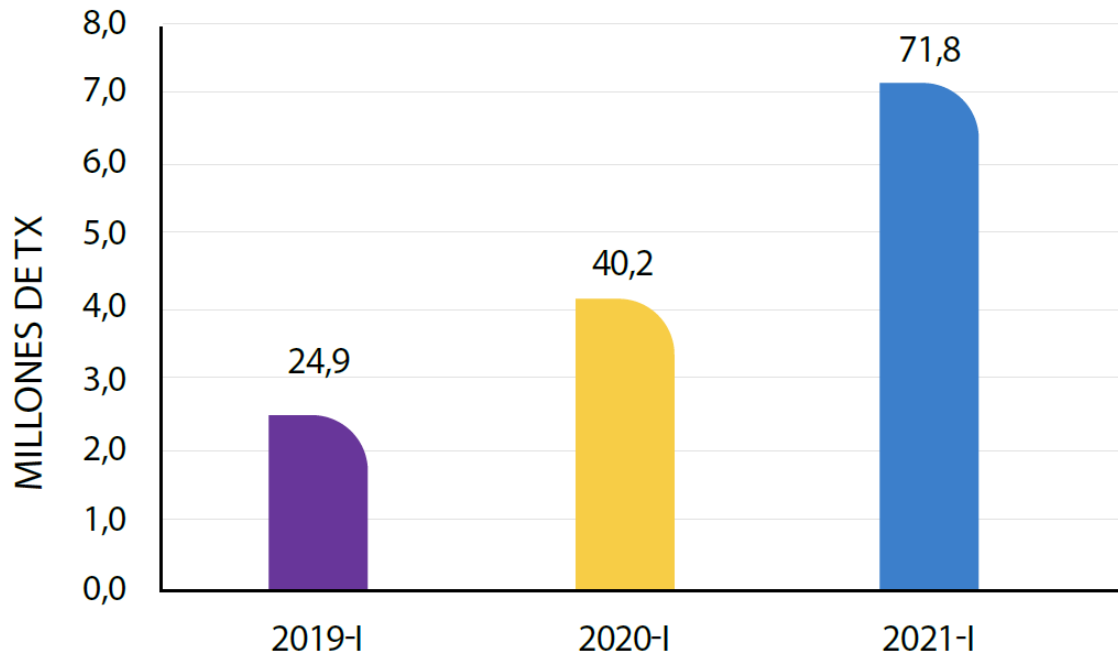
Figura 15. Valor de las transacciones digitales primer trimestre 2019 - 2021: Total



Fuente. Diseño y cálculos CCCE con información de Credibanco, Redeban y ACH sobre transacciones de compra realizadas y pagadas a través de Internet (2020 & 2021)

Fuente: (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2021, pág. 11)

Figura 16. Número de transacciones de las ventas en línea primer trimestre 2019 - 2021: Total

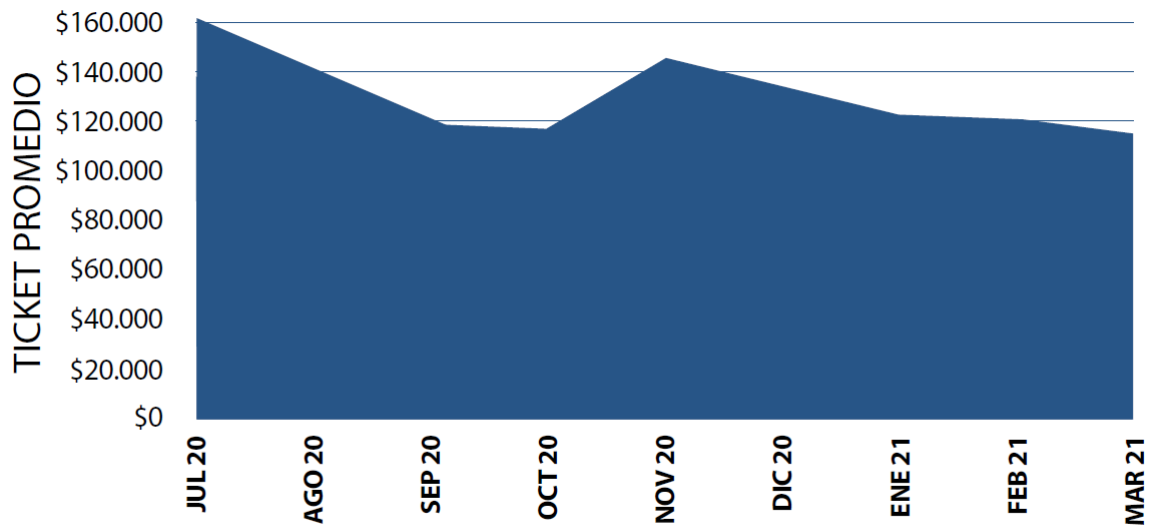


**Fuente.** Diseño y cálculos CCCE con información de Credibanco, Redeban y ACH sobre transacciones de compra realizadas y pagadas a través de Internet (2020 & 2021)

Fuente: (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2021, pág. 4)

Teniendo en cuenta lo anterior y la siguiente gráfica, el *ticket* promedio es de \$116.420 pesos colombianos.

Figura 17. Ticket promedio de ventas en línea primer trimestre 2021 y dos trimestres anteriores



Fuente. Diseño y cálculos CCCE con información de Credibanco, Redeban y ACH sobre transacciones de compra realizadas y pagadas a través de Internet (2020 & 2021)

Fuente: (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2021, pág. 7)

El comportamiento de las operaciones en línea ha tenido una tendencia de crecimiento en los últimos años y, teniendo en cuenta este comportamiento, se pueden realizar proyecciones a cinco años con un crecimiento constante del 30% anual. Se debe tener en cuenta que en este mercado se mueven los grandes *marketplaces* y tiendas en línea que acaparan un número importante de transacciones, por tanto el porcentaje esperado a capturar en una nueva tienda debe ser bastante conservador. En el análisis financiero se mencionará el número mínimo de transacciones para cubrir los costos fijos, pero se asume que se pueda capturar al menos un 0,005% de las transacciones (592 por mes, aproximadamente). Teniendo en cuenta lo mencionado hasta ahora, en la siguiente tabla se encuentran una proyección a cinco años.

Tabla 14. Proyección ingresos 5 años

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Anual	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Transacciones x Mes		296	592	770	1000	1301
% Mínimo de comisión	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Ticket promedio	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000
Ingresos esperados por mes		\$ 4.120.320	\$ 8.240.640	\$ 10.712.832	\$ 13.926.682	\$ 18.104.686
Ingresos esperados por año		\$ 49.443.840	\$ 98.887.680	\$ 128.553.984	\$ 167.120.179	\$ 217.256.233

Fuente: Elaboración propia

## 7.2.4 Promoción

Teniendo en cuenta que se trata de un negocio digital, la promoción que se estima debe ser la más efectiva es a través de redes sociales y sus Adds. Entrar a ejecutar promociones por medios propios puede inducir en un riesgo adicional de poca efectividad, por lo que se pretende realizar la contratación de este servicio a un tercero especializado en el tema.

Actualmente hay múltiples empresas dedicadas al *marketing* digital y manejan planes desde 200 mil COP hasta 2 millones de pesos en algunos casos. Teniendo en cuenta el siguiente cuadro comparativo, se obtiene un promedio para los planes más completos que es lo que se necesita para el crecimiento de este proyecto.

Tabla 15. Costo mensual estimado marketing digital

Promoción	Plan 1/mes	Plan 2/mes	Fuente
Empresa 1	\$941.000	\$2.100.000	<u>Empresa 1: Findme</u>
Empresa 2	\$409.500	\$1.166.100	<u>Empresa 2: Mailchimp</u>
Empresa 3	\$740.000	\$1.200.000	<u>Empresa 3: Agencia Digital</u>
Promedio	\$696.833	\$1.488.700	

Fuente: Elaboración propia

Con este promedio obtenido, se hace el cálculo de los costos para los próximos cinco años, teniendo en cuenta un incremento estimado del 4% anual.

*Tabla 16. Proyección costo marketing 5 años*

Estimación por 5 años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing digital	\$17.864.400	\$18.578.976	\$19.322.136	\$20.095.020	\$20.898.816

Fuente: Elaboración propia

### **6.3. ESTUDIO TÉCNICO**

#### **6.3.1. Localización**

##### *6.3.1.1. Macro-Localización*

Colombia se ubica en el extremo noroccidental de América del Sur, tal como se ilustra en el siguiente gráfico, con una superficie de 1.141.748 Km<sup>2</sup>; tiene costas en el Pacífico y en el Atlántico. Limita con Brasil, Ecuador, Panamá, Venezuela y Perú (Oficina de Información Diplomática, 2020).

Figura 18. Mapa de Colombia



Fuente: (Oficina de Información Diplomática, 2020)

Quindío, departamento ubicado en la parte centro occidental del país, su superficie es de 1.845 km<sup>2</sup>, y limita por el norte con los departamentos del Valle del Cauca y Risaralda; por el este, con el departamento del Tolima; por el sur con los departamentos del Tolima y del

Valle del Cauca; y por el oeste, con el departamento del Valle del Cauca (Gobernación del Quindío, 2013).

A continuación, se ilustra el territorio.

*Figura 19. Mapa del Quindío*



Fuente: (Gobernación del Quindío, 2013)

### *6.3.1.2. Micro-Localización*

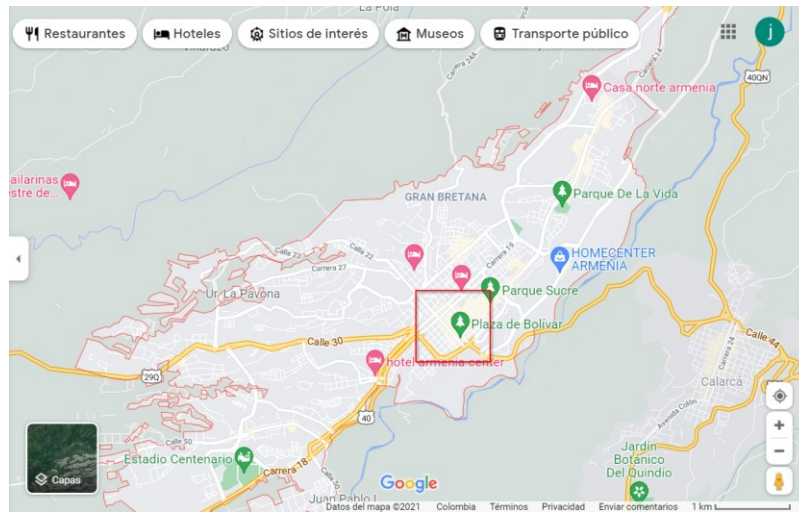
Aunque todas las operaciones se esperan puedan ser trabajadas de forma remota, se realizará inicialmente el ejercicio de tener una ubicación física en la ciudad de Armenia, en el departamento del Quindío, zona centro de la ciudad donde los precios están alrededor de 800.000 COP según las siguientes dos referencias obtenidas. La ubicación se ilustra en el siguiente gráfico.

Tabla 17. Opciones de oficina

Opciones de arriendo	Tamaño	Baños	Estrato	Precio	Link
Oficina en arriendo, SECTOR CENTRO - Norte	1000	2	5	\$850.000	<a href="#"><u>Opción 1 Metro cuadrado</u></a>
Oficina en arriendo, CENTRO	100	2	4	\$850.000	<a href="#"><u>Opción 2 Metro cuadrado</u></a>

Fuente: elaboración propia

Figura 20. Mapa ubicación oficina



Fuente: Google Maps

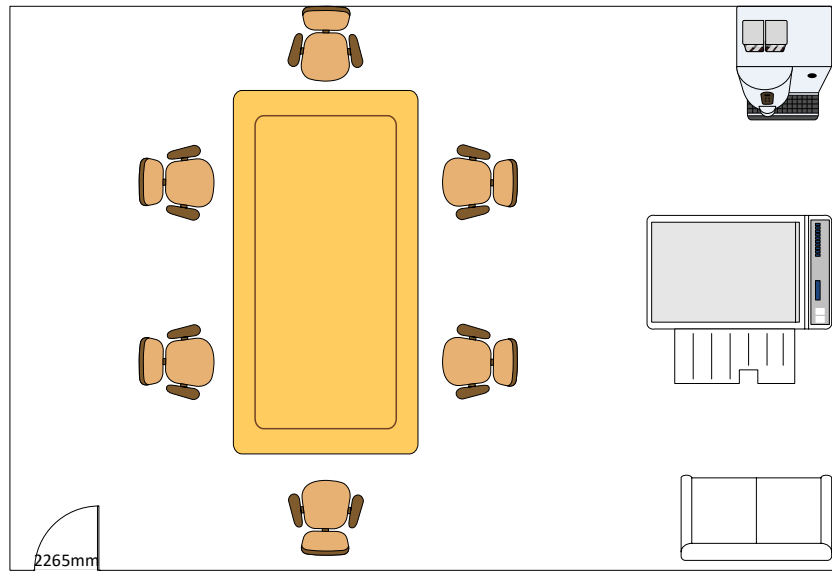
## 6.3.2. Tamaño

### 6.3.2.1. Físico

En las ubicaciones que se mencionaron en la micro localización se estima un espacio de 30 metros cuadrados en una zona única de *openwork* y que sirva de sala de reuniones en casos muy puntuales con clientes. La operación del *marketplace* y los recursos que se

requieran está contemplado que trabajen de forma remota. En el siguiente gráfico se muestra cómo estaría distribuida la oficina en dicho espacio físico.

Figura 21. Diagrama oficina



Fuente: Elaboración propia

Para la dotación de la oficina se estiman los siguientes elementos con su respectivo costo.

Los precios relacionados en la tabla son estimaciones y pueden presentar algunas variaciones.

Tabla 18. Elementos de oficina

Elementos oficina	Cantidades	Precio unitario	Total
Fotocopiadora	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Cafetera	1	\$500.000	\$500.000
Mesa de oficina	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Sillas	6	\$800.000	\$4.800.000
Sala de descanso	1	\$900.000	\$900.000
Televisor	1	\$2.500.000	\$2.500.000
Barra sonido	1	\$1.000.000	\$1.000.000
		<b>Total</b>	<b>\$13.900.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para complementar los costos de oficina estimados hasta ahora, se realiza una lista de costos y gastos generales atribuibles a aquellos elementos que se requieren en operación normal.

*Tabla 19. Costos y gastos generales oficina*

Ítem	Valor Mensual	Valor Anual
Elementos de aseo y cafetería	\$50.000	\$600.000
Útiles y papelería	\$60.000	\$720.000

Fuente: Elaboración propia

#### 6.3.2.2. Técnico

A nivel técnico se requiere un servidor WEB en el que se puedan atender la mayor cantidad de visitantes y concretar el número de operaciones estimadas por mes por los próximos cinco años (entre 5.000 y 16.000 operaciones). Asumiendo un número optimista que 1 de cada 10 visitantes realice una compra (10%) estaríamos en necesidad de atender entre 50.000 y 160.000 visitas al *marketplace*, lo que se convierte en un factor clave para el tamaño del servidor.

El dimensionamiento de un servidor (RAM, Disco Duro, Disponibilidad, Núcleos, etc.) depende de muchas más variables que solo el número de solicitudes, por lo que se acudirá al modelo de “WEB Hosting” que son empresas dedicadas a prestar este servicio por un cargo mensual y se comparten recursos físicos para no sub utilizarlos, y adicionalmente garantizan una disponibilidad del 99.9% del tiempo. Dentro de las especificaciones que se tienen disponibles es que debe ser un servidor que esté 7/24/365 disponible y que esté en capacidad de atender inicialmente al menos 50.000 visitas. Se realiza cotización aproximada de este servicio y se obtiene un valor promedio, como se muestra a continuación.

Tabla 20. Alternativas de servidores web

WEB Hosting	Cantidad Visitas	Precio/mes	Fuente
Hostinger	100.000	\$30.000	<a href="https://www.hostinger.co/hosting-web">https://www.hostinger.co/hosting-web</a>
SiteGround	100.000	\$32.000	<a href="https://es.siteground.com/hosting-web.htm">https://es.siteground.com/hosting-web.htm</a>
WebEmpresa	100.000	\$78.000	<a href="https://guias.webempresa.com/preguntas-frecuentes/visitas-mensuales-plan-hosting/">https://guias.webempresa.com/preguntas-frecuentes/visitas-mensuales-plan-hosting/</a>
	Promedio/Mes	\$46.667	
	Año	\$560.000	

Fuente: Elaboración propia

Con este promedio realizamos una proyección de este costo por los próximos cinco años, con un incremento del 4% anual.

Tabla 21. Proyección costo webhosting 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Web Hosting	\$560.000	\$582.400	\$605.696	\$629.924	\$655.121

Fuente: Elaboración propia

Dentro de su oferta estas compañías brindan protocolos de seguridad como SSL, que asegura una conexión cifrada entre un cliente y el servidor, y conexión por SSH al servidor que asegura que las conexiones hacia el mismo para hacer cambios grandes solo pueda hacerlas un administrador.

Adicional a lo mencionado hasta ahora, se contemplan los siguientes costos asociados a computadores, programas y al internet con el que debe contarse en la oficina.

Tabla 22. Costo equipos

Costo Equipos				
ítem	Cantidades	Precio Unitario	Precio Total	Fuente
Computador programador	1	\$4.799.000	\$4.799.000	<a href="#">Ktronix Computador programador</a>
Computador administradores	2	\$2.499.000	\$4.998.000	<a href="#">Ktronix Computador administrador</a>
Celular	1	\$709.900	\$709.900	<a href="#">Ktronix Computador celular</a>
<b>Total</b>			<b>\$10.506.900</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Pagos relacionados a equipos

Costos recurrentes/Mes				
Ítem	Cantidades	Precio Unitario	Precio Total	Fuente
Plan internet fijo	1	\$339.000	\$339.000	<a href="#">Link to Claro</a>
Plan celular	1	\$99.000	\$99.000	<a href="#">Link to Claro Movil</a>
Licencia Microsoft Office + Teams	3	\$20.000	\$60.000	<a href="#">Link to Microsoft</a>
Antivirus	1	\$9.500	\$9.500	<a href="#">Link to McAfee</a>
<b>Total</b>			<b>\$507.500</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los costos relacionados hasta ahora, se hace la proyección a cinco años, considerando el incremento del 4% anual.

Tabla 24. Proyección costos equipos y SW 5 años

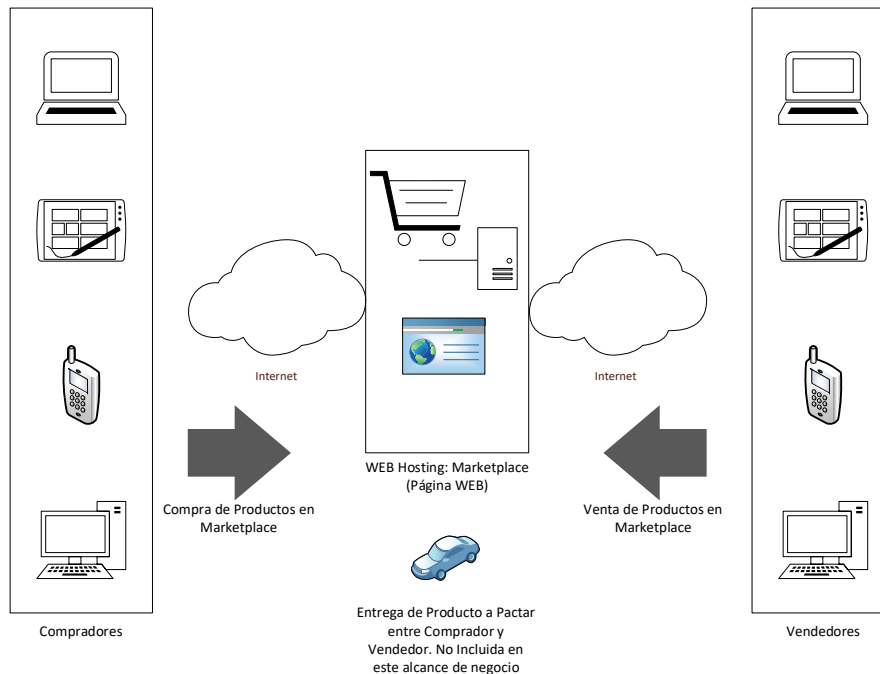
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos	\$10.506.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SW	\$6.090.000	\$6.333.600	\$6.586.944	\$6.850.422	\$7.124.439	\$7.409.416

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.3. Ingeniería

#### 6.3.3.1. Aspectos técnicos

Figura 22. Arquitectura del sistema



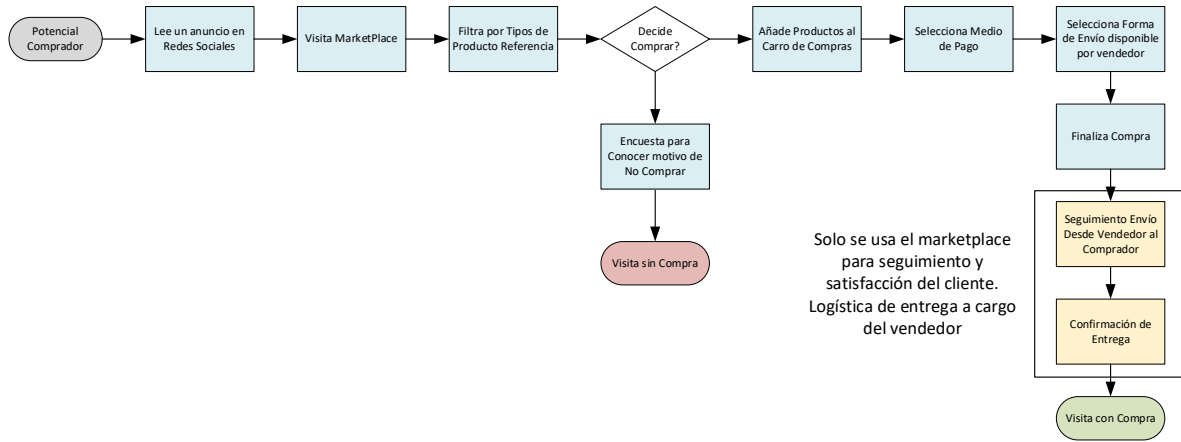
Fuente: Elaboración propia

Para el diseño y mantenimiento de la página se tiene pensado contar inicialmente con un programador con dedicación a tiempo completo. Los costos asociados a este recurso se relacionan en la estructura más adelante.

#### 6.3.3.2. Procesos

A continuación, se define un flujo esperado desde que un cliente recibe información del *marketplace* a través de sus redes sociales hasta que realiza una compra en el mismo. En este bosquejo se tienen en cuenta los puntos más críticos y que son mandatorios para que sea exitoso.

Figura 23. Proceso de compra

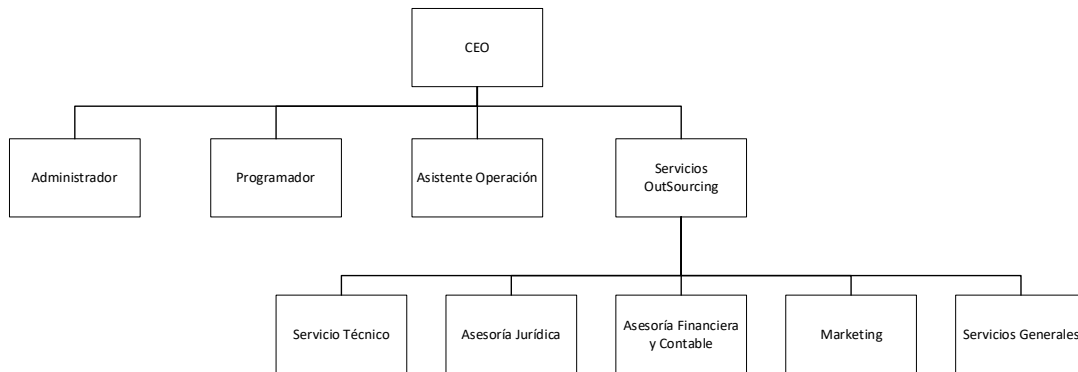


Fuente: Elaboración propia

## 6.4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

### 6.4.1. Estructura del organigrama

Figura 24. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.2. Definición de los cargos y perfiles

En la siguiente tabla se detalla el perfil buscado para cada uno de los cargos y unos salarios estimados inicialmente para poder empezar con la operación.

Tabla 25. Cargos y perfiles con presupuesto

Cargo	Perfil	Salario	CP Mensual	CP Anual
CEO	Ingeniero electrónico con MBA y amplia experiencia en el manejo de equipos para el desarrollo de proyectos de gran envergadura.	\$10.000.000	\$13.000.000	\$156.000.000
Administrador	Ingeniero electrónico o en áreas afines con énfasis en administración de empresas o gerencia de proyectos	\$2.500.000	\$3.796.050	\$45.552.600
Programador	Desarrollador de SW énfasis en páginas WEB, <i>plugins</i> y pasarelas de pago	\$5.000.000	\$7.592.100	\$91.105.200
Asistente Operación	Técnico en atención al cliente con habilidades	\$1.500.000	\$2.277.630	\$27.331.560

Fuente: Elaboración propia

Los costos de los servicios tercerizados serán por demanda, sin embargo en la siguiente tabla se observa un resumen con una estimación de los servicios por mes que podrían requerirse.

Tabla 26. Servicios outsourcing

Cargo	Perfil	Costo mensual servicio	CP Anual
Servicio Técnico	Técnico en sistemas con énfasis en atención al cliente	\$200.000	\$2.400.000
Asesor Jurídico	Abogado con énfasis en comercio electrónico y cuidado del consumidor	\$500.000	\$6.000.000
Asesor Financiero y Contable	Contador Público con énfasis en manejo de operaciones con alto volumen de operaciones.	\$500.000	\$6.000.000
Marketing	Especialista en <i>marketing</i> digital con especialización en estrategia.	\$1.488.700	\$17.864.400
Servicios Generales	Asistente de limpieza de oficinas.	\$200.000	\$2.400.000

Fuente: Elaboración propia

## 6.5. ESTUDIO LEGAL

### 6.5.1. Constitución de la sociedad

Dentro del ordenamiento jurídico colombiano son muchos los tipos de sociedades que se pueden conformar y dependiendo de algunas características tales como objeto o tipo de actividad a desarrollar, suscripción de capital, número de socios, entre otras, influyen al momento de decidir la forma jurídica a constituir. Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden mencionar sociedades como:

- Sociedad en Comandita
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por Acciones

- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima
- Sociedades de Economía Mixta
- Sociedades Extranjeras

(Congreso de la República de Colombia, 1971)

Recientemente en la Ley 1258 del 2008 se estableció una nueva sociedad denominada Sociedad por Acciones Simplificada que se ha convertido en la más atractiva para los emprendedores, teniendo en cuenta que la responsabilidad de los accionistas es solo hasta el monto comprometido en la S.A.S., a menos que se infrinja la ley y se use esta persona jurídica para actos delictivos (Senado de la República, 2021).

Algunas otras ventajas que pueden resaltarse de este tipo de sociedades son su facilidad de constitución, la flexibilidad que los accionistas tienen a la hora de definir los estatutos que rigen en la empresa y que no se hace necesario tener una junta directiva (Senado de la República, 2021).

Teniendo en cuenta lo mencionado hasta el momento, y las condiciones del emprendimiento descrito en este trabajo, se sugiere que la sociedad a conformar sea una S.A.S.

Para la constitución de una S.A.S., se debe generar un documento privado con los siguientes requisitos mencionados en el artículo 5 de la Ley 1258 de 2008:

**ARTÍCULO 5o. CONTENIDO DEL DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN.** La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

- 1o. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.

2o. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.;

3o. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

4o. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

5o. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6o. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

7o. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal (Senado de la República, 2021).

### **6.5.2. Asuntos de contratación**

Teniendo en cuenta la definición y reglamentación del uso de mensajes de datos y comercio electrónico que se establecieron en la Ley 527 de 1999, un contrato se puede establecer entre las partes usando una transferencia de un mensaje de datos, que para el caso del *marketplace* sería la solicitud de registro en la página WEB y la aceptación de los términos y condiciones que allí se establecerán. Con respecto al modelo de relación comercial que se establece entre el *marketplace* y los vendedores, será el de prestación de un servicio bajo unos términos y condiciones específicos y teniendo en cuenta el tipo de relación; el que más se adapta a la necesidad es el contrato de suministro que se encuentra estipulado entre los artículos 968 y 980 del Código de Comercio. Este acuerdo comercial de suministro es equivalente en términos de contratación de personal a la contratación por prestación de servicios, donde se deben garantizar unas condiciones preestablecidas entre las partes (Congreso de la República de Colombia, 1971).

Como tipo de esta contratación se anexa un ejemplo, donde se debe tener en consideración que para cada negocio y cada cliente se efectuarán los ajustes que se demanden del acuerdo entre las partes. Ver ANEXO 9.1 Contrato Marketplace para Vendedores

### **6.5.3. Tributarios**

#### **Impuesto sobre la renta y complementarios:**

El impuesto sobre la renta y complementarios se considera como un solo tributo. Las sociedades anónimas y asimiladas están sometidas al impuesto sobre la renta y complementarios, sin perjuicio de que los respectivos accionistas, socios o suscriptores, paguen el impuesto que les corresponda sobre sus acciones y dividendos o certificados de inversión y utilidades, cuando éstas resulten gravadas de conformidad con las normas vigentes. Se asimilan a sociedades anónimas, las sociedades en comandita por acciones y las sociedades irregulares o de hecho de características similares a unas u otras.

La tarifa general del impuesto sobre la renta aplicable a las sociedades nacionales y sus asimiladas, los establecimientos permanentes de entidades en el exterior y las personas jurídicas extranjeras con o sin residencia en el país, obligadas a presentar la declaración anual del impuesto sobre la renta y complementarios, será del 35% a partir del año gravable 2022 (Senado de la República, 2021).

#### **Impuesto sobre las Ventas o Valor Agregado:**

El impuesto sobre las ventas es un porcentaje que recauda el Estado para todas aquellas operaciones que implican una venta. “El impuesto a las ventas se aplicará sobre:

- a) La venta de bienes corporales muebles e inmuebles, con excepción de los expresamente excluidos;
- b) La venta o cesiones de derechos sobre activos intangibles, únicamente asociados con la propiedad industrial;
- c) La prestación de servicios en el territorio nacional, o desde el exterior, con excepción de los expresamente excluidos;

- d) La importación de bienes corporales que no hayan sido excluidos expresamente;
- e) La circulación, venta u operación de juegos de suerte y azar, con excepción de las loterías y de los juegos de suerte y azar operados exclusivamente por internet” (Senado de la República, 2021).

## 6.6. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 6.6.1. Presupuestos

#### 6.6.1.1. Ingresos

De acuerdo con lo encontrado en el estudio de mercado, se contemplan los siguientes ingresos durante los primeros cinco años. Estos ingresos son bajo un escenario realista en el que se pretende capturar el 0,005% del mercado en el segundo año de operación. Durante el primer año de operación se contemplan seis meses aproximadamente sin ingresos, teniendo en cuenta el trabajo que se requiere para constituir la empresa y diseñar la aplicación que permita iniciar la captura de vendedores y compradores. El crecimiento anual en 30% está acorde a lo que crece el mercado año tras año, al igual que el valor por transacción contemplada en 116.000 pesos COP. El % mínimo de comisión se estima en 12% según lo que se ha evaluado en el estudio de mercado, aunque este porcentaje es una variable interesante con la que se pueden ejecutar distintas estrategias.

*Tabla 27. Ingresos proyectados por 5 años*

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento anual	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Transacciones x Mes		296	592	770	1000	1301
% Mínimo de comisión	12%	12%	12%	12%	12%	12%
<i>Ticket</i> promedio	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000	\$ 116.000
Ingresos esperados por mes		\$ 4.120.320	\$ 8.240.640	\$ 10.712.832	\$ 13.926.682	\$ 18.104.686
Ingresos esperados por año		\$ 49.443.840	\$ 98.887.680	\$ 128.553.984	\$ 167.120.179	\$ 217.256.233

Fuente: Elaboración propia

### 6.6.1.2. Costos

Teniendo en cuenta que se trata de un servicio, los costos variables asociados al servicio son únicamente los que se incurren en el pago de la pasarela de pago *online* y que se encuentran en la siguiente tabla, teniendo en cuenta el número de ventas contemplado anteriormente. Los demás ítems en que se incurren se mencionarán en los gastos generales y gastos fijos de fábrica en el siguiente numeral.

Tabla 28. Costos directos

Clasificación	Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo directo	Pasarela pago <i>online</i>		\$ 1.507.587	\$ 3.015.174	\$ 3.919.727	\$ 5.095.645	\$ 6.624.338

Fuente: Elaboración propia

### 6.6.1.3. Gastos

Adicional a los costos directos ya relacionados, se tienen los siguientes gastos generales y gastos fijos de fábrica, teniendo en cuenta un escenario *full cost* incluyendo todo lo que se ha mencionado hasta ahora. Este escenario es contemplado, sin embargo, en los escenarios que se tendrán más adelante. Algunos de estos gastos que no son estrictamente necesarios serán omitidos para evaluar la viabilidad del negocio, en especial en los primeros meses.

Tabla 29. Gastos y costos fijos

Clasificación	Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos fijos fábrica	Marketing digital		\$ 17.864.400	\$ 18.578.976	\$ 19.322.135	\$ 20.095.020	\$ 20.898.821
Gastos generales	Oficina		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos fijos fábrica	Web hosting		\$ 560.004	\$ 582.404	\$ 605.700	\$ 629.928	\$ 655.125
Gastos fijos fábrica	Plan internet fijo		\$ 4.068.000	\$ 4.230.720	\$ 4.399.949	\$ 4.575.947	\$ 4.758.985
Gastos fijos fábrica	Plan celular		\$ 1.188.000	\$ 1.235.520	\$ 1.284.941	\$ 1.336.338	\$ 1.389.792
Gastos generales	Licencia Microsoft Office + Teams		\$ 720.000	\$ 748.800	\$ 778.752	\$ 809.902	\$ 842.298
Gastos generales	Antivirus		\$ 114.000	\$ 118.560	\$ 123.302	\$ 128.234	\$ 133.364
Gastos generales	CEO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos generales	Administrador		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos fijos fábrica	Programador		\$ 91.105.200	\$ 94.749.408	\$ 98.539.384	#####	\$ 106.580.198
Gastos fijos fábrica	Asistente operación		\$ 27.331.560	\$ 28.424.822	\$ 29.561.815	\$ 30.744.288	\$ 31.974.059
Gastos generales	Servicio técnico		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos generales	Asesor jurídico		\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600	\$ 6.749.184	\$ 7.019.151
Gastos generales	Asesor financiero y contable		\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600	\$ 6.749.184	\$ 7.019.151
Gastos generales	Servicios generales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia

#### 6.6.1.4. Inversiones

Para iniciar la empresa se han contemplado las siguientes inversiones que hacen parte del ejercicio, sin embargo, en la evaluación financiera se clasificarán entre mandatarias y opcionales para iniciar este emprendimiento.

Tabla 30. Inversiones

Clasificación	Ítem	Año 0
Inversión	Fotocopiadora	\$ 1.200.000
Inversión	Cafetera	\$ 500.000
Inversión	Mesa de oficina	\$ 3.000.000
Inversión	Sillas	\$ 4.800.000
Inversión	Sala de descanso	\$ 900.000
Inversión	Televisor	\$ 2.500.000
Inversión	Barra sonido	\$ 1.000.000
Inversión	Elementos de aseo y cafetería	\$ 600.000
Inversión	Útiles y papalería	\$ 720.000
Inversión	Computador programador	\$ 4.799.000
Inversión	Computador administradores	\$ 4.998.000
Inversión	Celular	\$ 709.900

Fuente: Elaboración propia

#### 6.6.1.5. Depreciaciones y amortizaciones

Para el ejercicio se contempla una depreciación lineal de los activos adquiridos en la inversión de la tabla anterior y no se tendrá en cuenta la amortización de activos para reemplazar los activos en el desgaste. Esta decisión es debido a que el ejercicio es netamente de evaluación de factibilidad y seguramente en las conclusiones financieras se podrán tomar algunas acciones, dependiendo del flujo de caja y las utilidades.

Tabla 31. Depreciación

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación		\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380

Fuente: Elaboración propia

#### 6.6.1.6. Financiación

Para iniciar el emprendimiento en las condiciones mencionadas hasta ahora, se contempla un financiamiento del 70% del total del costo que abarca 25.726.900 COP de inversión y

185.751.882 COP de capital de trabajo para el funcionamiento de la empresa por los primeros 6 meses que no se tendrán ingresos. El total financiado sería el 70% de 211.478.782 COP que equivalen a 148.035.147 COP. Las condiciones del crédito se contemplan con una tasa del 11% EA a 5 años y un 3% de comisiones.

*Tabla 32. Financiación*

Periodo	Saldo	Amortizaciones a K	Interés	Cuota	Cuota final + Comisiones
0					
1	\$ 124.265.098	\$ 23.770.049	\$ 16.283.866	\$ 40.053.916	\$ 41.255.533
2	\$ 97.880.343	\$ 26.384.755	\$ 13.669.161	\$ 40.053.916	\$ 41.255.533
3	\$ 68.593.265	\$ 29.287.078	\$ 10.766.838	\$ 40.053.916	\$ 41.255.533
4	\$ 36.084.609	\$ 32.508.656	\$ 7.545.259	\$ 40.053.916	\$ 41.255.533
5	\$ -	\$ 36.084.609	\$ 3.969.307	\$ 40.053.916	\$ 41.255.533

Fuente: Elaboración propia

## **6.6.2. Estados financieros proyectados**

### *6.6.2.1. Estado de resultados*

A continuación, se presenta el estado de resultados con todas las condiciones mencionadas hasta el momento en el trabajo. Claramente bajo estas condiciones a nivel económico se hace inviable y no hay utilidades en los primeros cinco años evaluados que se usan para evaluar proyectos asociados a tecnología.

Tabla 33. Estado de resultados

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos/Ventas	\$ -	\$ 49.443.840	\$ 98.887.680	\$ 128.553.984	\$ 167.120.179	\$ 217.256.233
Costo directo	\$ -	\$ 1.507.587	\$ 3.015.174	\$ 3.919.727	\$ 5.095.645	\$ 6.624.338
Utilidad directa	\$ -	\$ 47.936.253	\$ 95.872.506	\$ 124.634.257	\$ 162.024.534	\$ 210.631.895
Gastos fijos fábrica	\$ -	\$ 142.117.164	\$ 147.801.851	\$ 153.713.925	\$ 159.862.482	\$ 166.256.981
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	<b>-\$ 94.180.911</b>	<b>-\$ 51.929.345</b>	<b>-\$ 29.079.667</b>	\$ 2.162.053	\$ 44.374.914
Gastos generales	\$ -	\$ 229.386.600	\$ 238.562.064	\$ 248.104.547	\$ 258.028.728	\$ 268.349.878
EBITDA	\$ -	<b>-\$ 323.567.511</b>	<b>-\$ 290.491.409</b>	<b>-\$ 277.184.214</b>	<b>-\$ 255.866.676</b>	<b>-\$ 223.974.964</b>
Depreciación		\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380
Amortización						
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	<b>-\$ 328.712.891</b>	<b>-\$ 295.636.789</b>	<b>-\$ 282.329.594</b>	<b>-\$ 261.012.056</b>	<b>-\$ 229.120.344</b>
Intereses						
Utilidad gravable	\$ -	<b>-\$ 328.712.891</b>	<b>-\$ 295.636.789</b>	<b>-\$ 282.329.594</b>	<b>-\$ 261.012.056</b>	<b>-\$ 229.120.344</b>
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad neta</b>	\$ -	<b>-\$ 328.712.891</b>	<b>-\$ 295.636.789</b>	<b>-\$ 282.329.594</b>	<b>-\$ 261.012.056</b>	<b>-\$ 229.120.344</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.6.2.2. Flujo de caja neto

#### 6.6.2.2.1. Del proyecto – Sin financiación

Confirmando lo observado en el estado de resultados, a pesar de los ingresos que se van obteniendo año tras año y con un crecimiento del 30%, no es suficiente para generar flujo de caja positiva por lo que haría inviable el proyecto bajo las condiciones mencionadas hasta ahora.

Tabla 34. Flujo de caja del proyecto - Sin financiación

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos/Ventas	\$ -	\$ 49.443.840	\$ 98.887.680	\$ 128.553.984	\$ 167.120.179	\$ 217.256.233
Costo directo	\$ -	\$ 1.507.587	\$ 3.015.174	\$ 3.919.727	\$ 5.095.645	\$ 6.624.338
Utilidad directa	\$ -	\$ 47.936.253	\$ 95.872.506	\$ 124.634.257	\$ 162.024.534	\$ 210.631.895
Gastos fijos fábrica	\$ -	\$ 142.117.164	\$ 147.801.851	\$ 153.713.925	\$ 159.862.482	\$ 166.256.981
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	<b>-\$ 94.180.911</b>	<b>-\$ 51.929.345</b>	<b>-\$ 29.079.667</b>	\$ 2.162.053	\$ 44.374.914
Gastos generales	\$ -	\$ 229.386.600	\$ 238.562.064	\$ 248.104.547	\$ 258.028.728	\$ 268.349.878
EBITDA	\$ -	<b>-\$ 323.567.511</b>	<b>-\$ 290.491.409</b>	<b>-\$ 277.184.214</b>	<b>-\$ 255.866.676</b>	<b>-\$ 223.974.964</b>
Depreciación		\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380
Amortización						
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	<b>-\$ 328.712.891</b>	<b>-\$ 295.636.789</b>	<b>-\$ 282.329.594</b>	<b>-\$ 261.012.056</b>	<b>-\$ 229.120.344</b>
Intereses						
Utilidad gravable	\$ -	<b>-\$ 328.712.891</b>	<b>-\$ 295.636.789</b>	<b>-\$ 282.329.594</b>	<b>-\$ 261.012.056</b>	<b>-\$ 229.120.344</b>
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad neta</b>	\$ -	<b>-\$ 328.712.891</b>	<b>-\$ 295.636.789</b>	<b>-\$ 282.329.594</b>	<b>-\$ 261.012.056</b>	<b>-\$ 229.120.344</b>
Depreciación (No es Salida Efectivo)		\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380
Préstamo						
Amortización a K						
Inversiones	\$ 25.726.900					
Capital de trabajo	\$ 185.751.882					
<b>Flujo de caja (Anual)</b>	<b>-\$ 211.478.782</b>	<b>-\$ 323.567.511</b>	<b>-\$ 290.491.409</b>	<b>-\$ 277.184.214</b>	<b>-\$ 255.866.676</b>	<b>-\$ 223.974.964</b>
<b>Flujo caja acumulado</b>	<b>-\$ 211.478.782</b>	<b>-\$ 535.046.293</b>	<b>-\$ 825.537.702</b>	<b>-\$ 1.102.721.916</b>	<b>-\$ 1.358.588.592</b>	<b>-\$ 1.582.563.555</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.6.2.2.2. Del inversionista – Con financiación

Desde el punto de vista del inversionista y teniendo en cuenta la financiación mencionada anteriormente, se observa que para la inversión inicial —así se recurra a un crédito para entrar en el negocio— deben revisarse los costos en que se incurren para poder hacer el negocio viable.

Tabla 35. Flujo de caja del inversionista - Con financiación

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos/Ventas	\$ -	\$ 49.443.840	\$ 98.887.680	\$ 128.553.984	\$ 167.120.179	\$ 217.256.233
Costo directo	\$ -	\$ 1.507.587	\$ 3.015.174	\$ 3.919.727	\$ 5.095.645	\$ 6.624.338
Utilidad directa	\$ -	\$ 47.936.253	\$ 95.872.506	\$ 124.634.257	\$ 162.024.534	\$ 210.631.895
Gastos fijos fábrica	\$ -	\$ 142.117.164	\$ 147.801.851	\$ 153.713.925	\$ 159.862.482	\$ 166.256.981
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	<b>-\$ 94.180.911</b>	<b>-\$ 51.929.345</b>	<b>-\$ 29.079.667</b>	\$ 2.162.053	\$ 44.374.914
Gastos generales	\$ -	\$ 229.386.600	\$ 238.562.064	\$ 248.104.547	\$ 258.028.728	\$ 268.349.878
EBITDA	\$ -	<b>-\$ 323.567.511</b>	<b>-\$ 290.491.409</b>	<b>-\$ 277.184.214</b>	<b>-\$ 255.866.676</b>	<b>-\$ 223.974.964</b>
Depreciación		\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380
Amortización						
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	<b>-\$ 328.712.891</b>	<b>-\$ 295.636.789</b>	<b>-\$ 282.329.594</b>	<b>-\$ 261.012.056</b>	<b>-\$ 229.120.344</b>
Intereses		\$ 16.283.866,21	\$ 13.669.160,78	\$ 10.766.837,74	\$ 7.545.259,17	\$ 3.969.306,96
Utilidad gravable	\$ -	<b>-\$ 344.996.757</b>	<b>-\$ 309.305.950</b>	<b>-\$ 293.096.432</b>	<b>-\$ 268.557.315</b>	<b>-\$ 233.089.651</b>
Impuestos		<b>-\$ 120.748.865</b>	<b>-\$ 108.257.082</b>	<b>-\$ 102.583.751</b>	<b>-\$ 93.995.060</b>	<b>-\$ 81.581.378</b>
<b>Utilidad neta</b>	\$ -	<b>-\$ 224.247.892</b>	<b>-\$ 201.048.867</b>	<b>-\$ 190.512.681</b>	<b>-\$ 174.562.255</b>	<b>-\$ 151.508.273</b>
Depreciación (No es salida efectivo)		\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380	\$ 5.145.380
Préstamo	\$ 148.035.147					
Amortización a K		\$ 23.770.049,44	\$ 26.384.754,88	\$ 29.287.077,91	\$ 32.508.656,48	\$ 36.084.608,69
Inversiones	\$ 25.726.900					
Capital de trabajo	\$ 185.751.882					
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$ 63.443.635</b>	<b>-\$ 242.872.562</b>	<b>-\$ 222.288.242</b>	<b>-\$ 214.654.378</b>	<b>-\$ 201.925.531</b>	<b>-\$ 182.447.502</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.6.3. Costo de capital

De acuerdo con referentes como Corficolombiana, se establece que la rentabilidad promedio de un negocio en Colombia debe estar dentro de un rango del 13% al 16%, entendiendo esto como la Tasa Interna de Oportunidad – TIO o Tasa de Descuento, para ser considerada en la evaluación de proyectos y oportunidades de negocio. Para el caso que nos atañe de este proyecto, se tomará como costo de capital (TIO) el 15% EA.

### 6.6.4. Criterios de evaluación financiera

#### 6.6.4.1. Valor Presente Neto – VPN

Haciendo ahora uso de los criterios de evaluación financiera más útiles a la hora de tomar decisiones de inversión y con el flujo de caja relacionado, se tiene un VPN negativo cuya interpretación es que al ser menor que 0 no se debe invertir con la tasa de oportunidad seleccionada (15%).

<b>VPN</b>	<b>-\$ 1.152.395.938</b>
------------	--------------------------

#### 6.6.4.2. Tasa Interna de Retorno – TIR

La tasa interna del negocio, teniendo en cuenta que todos los flujos son negativos, hace que no sea posible el cálculo de este indicador porque en realidad no hay retorno en los primeros cinco años. Más adelante, en los escenarios y conclusiones, se hará uso nuevamente del indicador en otras condiciones.

TIR	#NUM!
-----	-------

### 6.7. ESCENARIOS

Antes de proceder con los escenarios y teniendo en cuenta que los resultados obtenidos hasta ahora a nivel económico son negativos, se procede a plantear unos escenarios con un recorte de costos en algunos ítems que, si bien son importantes, no son mandatorios para el funcionamiento de la empresa. Esto se hace con el fin de viabilizar económicamente el negocio en algunos escenarios realistas y optimistas, de tal forma que permitan iniciar el proyecto; si todo marcha como se prevé, se puedan ir incluyendo dichos costos que ahora se están descartando. En la siguiente tabla se muestran los costos excluidos.

Tabla 36. Costos no mandatorios

Clasificación	Ítem
Gastos generales	Oficina
Inversión	Fotocopiadora
Inversión	Cafetera
Inversión	Mesa de oficina
Inversión	Sillas
Inversión	Sala de descanso
Inversión	Televisor
Inversión	Barra sonido
Inversión	Elementos de aseo y cafetería
Gastos generales	CEO
Gastos generales	Administrador
Gastos generales	Servicio técnico
Gastos generales	Servicios generales

Fuente: Elaboración propia

### 6.7.1. Pesimista

Se plantea un escenario pesimista con el recorte de costos mencionado anteriormente y teniendo en cuenta que en el segundo año no se logre el 0.005% del mercado, sino cerca del 0.002% que equivalen a cerca de 250 operaciones por mes, con una comisión del 8%, un *ticket* promedio de 80.000 COP y un crecimiento anual del 10%.

Bajo este escenario bastante pesimista y a pesar del recorte de costos no se logra tampoco un flujo de caja positivo en los primeros cinco años, por lo que se hace inviable el negocio bajo estas condiciones.

Tabla 37. Flujo de caja escenario pesimista

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos/Ventas	\$ -	\$ 9.600.000	\$ 19.200.000	\$ 21.120.000	\$ 23.232.000	\$ 25.555.200
Costo directo	\$ -	\$ 476.000	\$ 952.000	\$ 1.047.200	\$ 1.151.920	\$ 1.267.112
Utilidad directa	\$ -	\$ 9.124.000	\$ 18.248.000	\$ 20.072.800	\$ 22.080.080	\$ 24.288.088
Gastos fijos fábrica	\$ -	\$ 142.117.164	\$ 147.801.851	\$ 153.713.925	\$ 159.862.482	\$ 166.256.981
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	<b>-\$ 132.993.164</b>	<b>-\$ 129.553.851</b>	<b>-\$ 133.641.125</b>	<b>-\$ 137.782.402</b>	<b>-\$ 141.968.893</b>
Gastos generales	\$ -	\$ 12.834.000	\$ 13.347.360	\$ 13.881.254	\$ 14.436.505	\$ 15.013.965
EBITDA	\$ -	<b>-\$ 145.827.164</b>	<b>-\$ 142.901.211</b>	<b>-\$ 147.522.379</b>	<b>-\$ 152.218.906</b>	<b>-\$ 156.982.858</b>
Depreciación		\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380
Amortización						
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	<b>-\$ 148.072.544</b>	<b>-\$ 145.146.591</b>	<b>-\$ 149.767.759</b>	<b>-\$ 154.464.286</b>	<b>-\$ 159.228.238</b>
Intereses						
Utilidad gravable	\$ -	<b>-\$ 148.072.544</b>	<b>-\$ 145.146.591</b>	<b>-\$ 149.767.759</b>	<b>-\$ 154.464.286</b>	<b>-\$ 159.228.238</b>
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad neta</b>	\$ -	<b>-\$ 148.072.544</b>	<b>-\$ 145.146.591</b>	<b>-\$ 149.767.759</b>	<b>-\$ 154.464.286</b>	<b>-\$ 159.228.238</b>
Depreciación (No es Salida Efectivo)		\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380
Préstamo						
Amortización a K						
Inversiones	\$ 11.226.900					
Capital de trabajo	\$ 77.475.582					
<b>Flujo de caja (Anual)</b>	<b>-\$ 88.702.482</b>	<b>-\$ 145.827.164</b>	<b>-\$ 142.901.211</b>	<b>-\$ 147.522.379</b>	<b>-\$ 152.218.906</b>	<b>-\$ 156.982.858</b>
<b>Flujo caja acumulado</b>	<b>-\$ 88.702.482</b>	<b>-\$ 234.529.646</b>	<b>-\$ 377.430.857</b>	<b>-\$ 524.953.236</b>	<b>-\$ 677.172.142</b>	<b>-\$ 834.154.999</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.7.2. Lo más probable

Un escenario muy probable es que se logre capturar el 0.005% del mercado, que equivale a 592 operaciones por mes a partir del segundo año y con un *ticket* promedio de 116.000 COP, una comisión del 12% y un crecimiento anual del 30% según lo indica el mercado. Con este escenario, a pesar del recorte de costos que se contempló, sigue siendo negativo e inviable y aunque al quinto año se tiene un flujo de caja positivo, la evaluación a los cinco años en el flujo de caja acumulado es negativo. Gracias a que ya se tiene un flujo positivo en uno de los periodos, se puede ahora hacer uso de la herramienta de evaluación financiera como la TIR, la cual nos da un -60% con estas condiciones.

Tabla 38. Flujo de caja escenario más probable

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos/Ventas	\$ -	\$ 49.443.840	\$ 98.887.680	\$ 128.553.984	\$ 167.120.179	\$ 217.256.233
Costo directo	\$ -	\$ 1.507.587	\$ 3.015.174	\$ 3.919.727	\$ 5.095.645	\$ 6.624.338
Utilidad directa	\$ -	\$ 47.936.253	\$ 95.872.506	\$ 124.634.257	\$ 162.024.534	\$ 210.631.895
Gastos fijos fábrica	\$ -	\$ 142.117.164	\$ 147.801.851	\$ 153.713.925	\$ 159.862.482	\$ 166.256.981
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	<b>-\$ 94.180.911</b>	<b>-\$ 51.929.345</b>	<b>-\$ 29.079.667</b>	\$ 2.162.053	\$ 44.374.914
Gastos generales	\$ -	\$ 12.834.000	\$ 13.347.360	\$ 13.881.254	\$ 14.436.505	\$ 15.013.965
EBITDA	\$ -	<b>-\$ 107.014.911</b>	<b>-\$ 65.276.705</b>	<b>-\$ 42.960.922</b>	<b>-\$ 12.274.452</b>	\$ 29.360.949
Depreciación		\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380
Amortización						
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	<b>-\$ 109.260.291</b>	<b>-\$ 67.522.085</b>	<b>-\$ 45.206.302</b>	<b>-\$ 14.519.832</b>	\$ 27.115.569
Intereses						
Utilidad gravable	\$ -	<b>-\$ 109.260.291</b>	<b>-\$ 67.522.085</b>	<b>-\$ 45.206.302</b>	<b>-\$ 14.519.832</b>	\$ 27.115.569
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.490.449
<b>Utilidad neta</b>	\$ -	<b>-\$ 109.260.291</b>	<b>-\$ 67.522.085</b>	<b>-\$ 45.206.302</b>	<b>-\$ 14.519.832</b>	\$ 17.625.120
Depreciación (No es Salida Efectivo)		\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380
Préstamo						
Amortización a K						
Inversiones	\$ 11.226.900					
Capital de trabajo	\$ 77.475.582					
<b>Flujo de caja (Anual)</b>	<b>-\$ 88.702.482</b>	<b>-\$ 107.014.911</b>	<b>-\$ 65.276.705</b>	<b>-\$ 42.960.922</b>	<b>-\$ 12.274.452</b>	\$ 19.870.500
<b>Flujo caja acumulado</b>	<b>-\$ 88.702.482</b>	<b>-\$ 195.717.393</b>	<b>-\$ 260.994.098</b>	<b>-\$ 303.955.020</b>	<b>-\$ 316.229.472</b>	<b>-\$ 296.358.972</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.7.3. Optimista

Ahora teniendo un escenario optimista, se contempla que se pueda capturar el 0,0085% del mercado, que equivale a 1000 operaciones por mes con una comisión del 14% y un crecimiento anual durante los primeros cinco años del 50%; se encuentra que a partir del segundo año se obtiene un flujo de caja positivo y en el año cuatro un flujo de caja acumulado mayor que cero.

Tabla 39. Flujo de caja escenario optimista

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos/Ventas	\$ -	\$ 97.440.000	\$ 194.880.000	\$ 292.320.000	\$ 438.480.000	\$ 657.720.000
Costo directo	\$ -	\$ 2.546.600	\$ 5.093.200	\$ 7.639.800	\$ 11.459.700	\$ 17.189.550
Utilidad directa	\$ -	\$ 94.893.400	\$ 189.786.800	\$ 284.680.200	\$ 427.020.300	\$ 640.530.450
Gastos fijos fábrica	\$ -	\$ 142.117.164	\$ 147.801.851	\$ 153.713.925	\$ 159.862.482	\$ 166.256.981
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	<b>-\$ 47.223.764</b>	\$ 41.984.949	\$ 130.966.275	\$ 267.157.818	\$ 474.273.469
Gastos generales	\$ -	\$ 12.834.000	\$ 13.347.360	\$ 13.881.254	\$ 14.436.505	\$ 15.013.965
EBITDA	\$ -	<b>-\$ 60.057.764</b>	\$ 28.637.589	\$ 117.085.021	\$ 252.721.314	\$ 459.259.504
Depreciación		\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380
Amortización						
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	<b>-\$ 62.303.144</b>	\$ 26.392.209	\$ 114.839.641	\$ 250.475.934	\$ 457.014.124
Intereses						
Utilidad gravable	\$ -	<b>-\$ 62.303.144</b>	\$ 26.392.209	\$ 114.839.641	\$ 250.475.934	\$ 457.014.124
Impuestos		\$ -	\$ 9.237.273	\$ 40.193.874	\$ 87.666.577	\$ 159.954.944
<b>Utilidad neta</b>	\$ -	<b>-\$ 62.303.144</b>	\$ 17.154.936	\$ 74.645.767	\$ 162.809.357	\$ 297.059.181
Depreciación (No es Salida Efectivo)		\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380	\$ 2.245.380
Préstamo						
Amortización a K						
Inversiones	\$ 11.226.900					
Capital de trabajo	\$ 77.475.582					
Flujo de caja (Anual)	<b>-\$ 88.702.482</b>	<b>-\$ 60.057.764</b>	\$ 19.400.316	\$ 76.891.147	\$ 165.054.737	\$ 299.304.561
Flujo caja acumulado	<b>-\$ 88.702.482</b>	<b>-\$ 148.760.246</b>	<b>-\$ 129.359.930</b>	<b>-\$ 52.468.783</b>	\$ 112.585.954	\$ 411.890.515

Fuente: Elaboración propia

Ahora, haciendo uso de este flujo de caja del proyecto, se pueden usar de nuevo las herramientas de VPN y TIR para evaluar el proyecto bajo estas condiciones y se obtiene que el VPN con una TIO del 15% es de 167.477.825 COP, es decir mayor que 0, lo que indica que se podría invertir bajo estas condiciones; adicionalmente una TIR del 41%, lo que lo hace muy atractivo para los inversionistas que tienen una tasa de oportunidad por debajo de este porcentaje.

TO	15%
VPN	\$ 167.477.825
TIR	41%

## 7. CONCLUSIONES

- ✓ El comercio electrónico en la región está aún en crecimiento y la oportunidad de negocio está presente a pesar de la presencia de grandes competidores.
- ✓ A nivel político el país está en un año de coyuntura en el que pueden presentarse algunas variaciones con respecto al rumbo de la economía, sin embargo no se considera un riesgo como para no iniciar el *marketplace*.
- ✓ El país y los recientes gobiernos están haciendo muchos esfuerzos en Colombia para apoyar el emprendimiento y este tipo de iniciativas que facilitan la creación de nuevas empresas, en especial las relacionadas al mundo digital.
- ✓ El crecimiento del mercado es constante y hay una garantía de mantener la tendencia teniendo en cuenta que solo un 8% de los posibles compradores están usando internet para realizar compras en la región.
- ✓ El *core* de este negocio es lograr un volumen considerable por encima de 1000 transacciones mes y con crecimientos constantes para poder asegurar un flujo de caja positivo y un  $VPN > 0$ .
- ✓ Aunque en condiciones ideales se quisiera realizar una inversión completa y una contratación de diferentes roles, para iniciar se deben recortar algunos costos y centrarse en lo estrictamente necesario para hacer viable el negocio. Posteriormente, si se logra el volumen adecuado, se puede incurrir en esos costos que ahora se deben quitar del presupuesto, teniendo presente que estos deben ser incorporados en la medida en que el negocio lo demande, es decir, de manera escalonada.

- ✓ Aunque en el escenario optimista se realiza un supuesto de capturar un 0,0085% del mercado, es importante trabajar en estrategias de *marketing* que ayuden a incrementar ese *market share* debido al riesgo que tiene el negocio cuando el número de transacciones es muy bajo.

## 8. REFERENCIAS

- Alzate, J. A. (2016). La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico: caso de los consumidores en Antioquia (Colombia). *Revisa Innovar Journal*, 11-22.
- Amazon. (2021 de Octubre de 2021). *Amazon Seller Center*. Obtenido de [www.amazon.com](http://www.amazon.com): [https://sellercentral.amazon.com/gp/help/external/200336920?language=es\\_ES](https://sellercentral.amazon.com/gp/help/external/200336920?language=es_ES)
- Becerra, J. E. (2 de Febrero de 2021). *Ecommerce: Los marketplaces que lideran el comercio electrónico*. Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-los-marketplaces-que-lideran-el-comercio-electronico/>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2020). *El Comercio Electrónico 2020 y Perspectivas 2021*. Bogotá: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2021). *Informe Primer Trimestre 2021*. Bogotá.
- Chamber of Digital Economy. (2021). *Report about Polish omnicommerce market of The Chamber of Digital Economy*. Poland: <https://ecommerce-europe.eu>.
- Congreso de la República de Colombia. (1971). *Código de Comercio*. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Contreras, M. (1998). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: UNAD.
- Eastspring Investments (Singapore) Limited. (2020). *E-commerce: Driving Asia's next leg of growth*. Obtenido de <https://www.eastspring.com/sg/insights/e-commerce-driving-asia-s-next-leg-of-growth>

- Forbes Advertorial. (5 de Marzo de 2021). *Latinoamérica, terreno fértil para el ecommerce*.  
Obtenido de <https://forbes.co/2021/03/05/negocios/latinoamerica-terreno-fertil-para-el-ecommerce/>
- Gloria Acened Puentes Montañez, D. F. (2019). *Formulación y evaluación de proyectos agropecuarios*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gobernación del Quindío. (17 de Septiembre de 2013). *Datos Geográficos Básicos*. Obtenido de [quindio.gov.co](https://quindio.gov.co): <https://quindio.gov.co/el-departamento/generalidades/datos-geograficos-basicos>
- Hernández Sampieri, R. &. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (oth ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Linio. (25 de 10 de 2021). *Términos y condiciones servicio marketplace*. Obtenido de [www.linio.com.co](https://comunicacion.linio.com/formularios/TyC_Colombia.pdf): [https://comunicacion.linio.com/formularios/TyC\\_Colombia.pdf](https://comunicacion.linio.com/formularios/TyC_Colombia.pdf)
- Lledó, P. (2017). *Director de Proyectos. Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento*. USA: Pablo Lledó.
- Lozano, R. M. (2016). *Formulación y Evaluación de Proyectos. Enfoque para emprendedores*. Bogotá: Digiprint Editores.
- Matias, S. G. (11 de Septiembre de 2020). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/internet-calidad-de-conexion-en-colombia-con-mas-dificultades-en-el-mundo-529850>
- Melo, J. O. (2016). Resumen del acuerdo de paz. *Revista de Economía Institucional*, 319-337.
- Mercado Libre. (25 de Octubre de 2021). [www.mercadolibre.com.co](https://www.mercadolibre.com.co). Obtenido de [www.mercadolibre.com.co](https://www.mercadolibre.com.co): [https://www.mercadolibre.com.co/ayuda/Costos-de-vender-productos\\_870](https://www.mercadolibre.com.co/ayuda/Costos-de-vender-productos_870)

- MinTIC. (01 de Octubre de 2021). *MinTIC*. Obtenido de MinTIC:  
<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/>
- Miranda, J. (2004). *Gestión de proyectos. Identificación, formulación, evaluación*. Bogotá: MM Editores.
- Montes, S. (29 de Marzo de 2021). *El comercio electrónico en la región creció 66% en 2020 y llegó a US\$66.765 millones*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-e-commerce-en-latinoamerica-aumento-66-durante-2020-y-llego-a-us66765-millones-3145702>
- Naciones Unidas. (1978). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Naveira, A. (4 de Marzo de 2020). *Radiografía del eCommerce en Estados Unidos: así es el mercado online más potente de Occidente*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/radiografia-del-ecommerce-en-eeuu-asi-es-el-mercado-online-mas-potente-de-occidente/>
- Oficina de Información Diplomática. (2020). *República de Colombia*. España: Oficina de Información Diplomática.
- Pardo, D. (5 de Mayo de 2021). Colombia: por qué el país está en un escenario sin precedentes (y qué puede significar para su futuro). Obtenido de *BBC News*: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57002561>
- Portafolio. (4 de Agosto de 2021). *Crecimiento de 7,2% en economía colombiana en 2021: Corficolombiana*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/corficolombiana-estima-crecimiento-economico-de-colombia-para-2021-en-7-2-554749>
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

- Ramírez, J. (2001). *Introducción a la formulación y evaluación de los proyectos*. Bogotá: Editorial Educativa.
- Redacción en El País. (04 de Enero de 2021). *¿Qué se puede esperar de la tecnología en el 2021?, este es el panorama*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/tecnologia/que-se-puede-esperar-de-la-en-el-2021-este-es-el-panorama.html>
- Semana. (26 de Agosto de 2021). *“Petro viene del M-19”: Robledo explica por qué es diferente al líder de la Colombia Humana*. Obtenido de <https://www.semana.com/nacion/articulo/petro-viene-del-m-19-robledo-explica-por-que-es-diferente-al-lider-de-la-colombia-humana/202153/>
- Semana. (27 de Enero de 2021). *Frenar la deforestación: principal reto ambiental de Colombia en 2021*. Obtenido de <https://www.semana.com/medio-ambiente/articulo/retos-medioambientales-de-colombia-en-2021---noticias-hoy/58951/>
- Senado de la República. (20 de Octubre de 2021). *Secretaría Senado*. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html#42](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html#42)
- Sierra, C. P. (2017). *Emprendimiento. Conceptos y Plan de Negocios*. Ciudad de México: Pearson.

## 9. ANEXOS

### 9.1. CONTRATO MARKETPLACE VENDEDORES

NOMBRE RAZÓN SOCIAL, sociedad identificada con RUT No. XXXXXXXXX y debidamente representada en el presente acto por quien se identifica en el aparte de firmas (en adelante, “NOMBRE MARKETPLACE”); sociedad identificada abajo y representada en el presente acto por quien se identifica en el aparte de firmas (en adelante, el “Tomador”); Hemos convenido la celebración del presente CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS NOMBRE MARKETPLACE, en adelante el “contrato”. Este se registrará tanto por los términos especificados aquí como por aquellos descritos en las Condiciones Generales, que, firmado por las partes, forma parte integrante del presente contrato para todos los efectos legales y contractuales a los que haya lugar.

Razón Social:  
Nombre de Fantasía:  
RUT:  
Dirección Comercial:  
Teléfono  
Representante legal:

#### 1. Comisión. -

Como contraprestación por el beneficio del Servicio Marketplace, según dichos términos se definen en las Condiciones Generales, de ser aplicable, el Tomador pagará a NOMBRE MARKETPLACE una comisión determinada por producto vendido según la categoría a la que pertenezca el o los productos conforme a lo establecido en LINK LISTA COMISIONES (la “Comisión”), correspondiente a un porcentaje sobre el valor neto del precio de venta público. Dicha comisión estará determinada por la categoría y subcategoría del producto o los productos. Cualquier suma adeudada a NOMBRE MARKETPLACE por el Tomador podrá ser compensada contra las sumas a que el Tomador tenga derecho en virtud de este Contrato. Posibles privilegios para descuentos en comisiones:

a. NOMBRE MARKETPLACE se reserva el derecho de revisar comisiones en cualquier momento, y en caso de modificaciones en las mismas, se le dará aviso al Vendedor con 7 días naturales anteriores a la fecha efectiva para su ejecución.

b. El Vendedor entiende y acepta que deberá cerciorarse que este privilegio sólo podrá ser otorgado por el CFO en conjunto con el MD Comercial, El Country Manager o el Director de Operaciones. Lo anterior, deberá constar por escrito y con autorización de las personas mencionadas, de lo contrario, cualquier acuerdo será nulo.

1 Forma de Pago de la Comisión. - La Comisión será pagadera de la siguiente manera:

1.1 Cada lunes se iniciará un “Período Semanal de Entregas” (“PSE”), el cual terminará el domingo de dicha semana.

1.2 El viernes correspondiente a dos semanas después del Período Semanal de Entregas, (“Fecha de Pago”), NOMBRE MARKETPLACE dará cuenta al Tomador de los fondos recibidos en el Portal, generará una liquidación y restituirá al Tomador el resultado correspondiente al valor de las ventas, sin que se consideren (i) los documentos de descuento y vouchers a cargo de NOMBRE MARKETPLACE (los vouchers se usarán por parte de NOMBRE MARKETPLACE como incentivo comercial correspondiente a porcentaje de dinero de descuento que se hará cargo por parte de NOMBRE MARKETPLACE a menos que las partes acuerden una modificación para producto o campaña específica), y menos las siguientes deducciones: (i) el valor de la Comisión de cada uno de los servicios correspondientes; (ii) el valor del despacho; (iii) el valor de los Servicios Complementarios prestados por NOMBRE MARKETPLACE al Tomador; y (iv) el IVA correspondiente (el “Pago de Entrega”).

1.3 El viernes siguiente al Pago de Entrega (“Fecha de Ajuste”), NOMBRE MARKETPLACE calculará nuevamente el pago correspondiente y lo ajustará deduciendo las devoluciones de Productos que no hayan sido previamente consideradas, las comisiones y retenciones correspondientes. Compensará dichas sumas en el próximo período de corte.

1.4 De la misma manera se procederá en relación con las ventas subsiguientes a la primera semana de inicio del Servicio objeto del presente Contrato.

1.5 NOMBRE MARKETPLACE podrá aplicar vouchers de descuento a los productos publicados en NOMBRE MARKETPLACE a su entera discreción. El valor de los vouchers aplicados serán asumido por NOMBRE MARKETPLACE.

1.6 El Tomador recibirá el pago por el monto total de la venta, independientemente de los vouchers o cupones que hayan sido aplicados o descontados a la transacción; con excepción de los acuerdos o campañas aceptadas por el Tomador en las que se especifique lo contrario.

## 2. Consideraciones para el pago.

NOMBRE MARKETPLACE realizará el pago de los productos vendidos por el Tomador de acuerdo con el siguiente procedimiento y previa verificación:

a) Por producto pagado y entregado al cliente, así mismo, que se haya emitido factura correspondiente por parte del Tomador (si así lo requiriera el cliente al momento de efectuar su compra), debiendo el Tomador emitir dicha factura al momento de la operación.

b) Por producto pagado por el cliente, y entregado al cliente dentro del proceso anteriormente mencionado siempre y cuando el cliente no solicite su factura, en tal caso emitiendo la boleta correspondiente dentro del tiempo establecido en los Términos y Condiciones de Venta Marketplace publicado en el portal NOMBRE MARKETPLACE.

Es menester mencionar que el Vendedor siempre deberá cumplir con la emisión de facturas que sean solicitadas por el cliente conforme a la legislación aplicable vigente. En caso de no ser requerida la factura por parte del cliente, el Vendedor deberá emitir la boleta correspondiente.

## 2.2 Pago mensual fijo por publicación de productos. -

NOMBRE MARKETPLACE podrá cobrar una mensualidad fija por concepto de publicación de los productos en NOMBRE MARKETPLACE., dicho monto será descontado directamente de la contraprestación en el corte inmediato posterior a la carga de los productos en el sistema y será informado de manera oportuna vía e-mail. Dicho cobro se realizará únicamente una vez al mes, independientemente de las veces que se carguen productos durante el mismo.

### 3. Proveedores Logísticos Autorizados. -

Para el despacho de los productos vendidos a través del Portal, el Tomador deberá utilizar alguno de los proveedores logísticos autorizados.

3.1 El Tomador se compromete a entregar el producto al proveedor logístico y entregar número de guía de despacho por Seller Center. Para esto tendrá un plazo máximo de un día hábil después de la comunicación de la orden a través de la plataforma Seller Center. Al no cumplir con esto el Tomador estará sujeto a las penalidades o fees descritos en el Anexo X, que, firmado por las partes, forma parte del presente Contrato, para todos los efectos legales y contractuales a los que haya lugar.

Se firma en Armenia, a los [ ] del mes de [ ] de 20 \_\_\_\_\_.