



Universidad Internacional de La Rioja

Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Plan de negocios para el emprendimiento Passiflora

Trabajo fin de máster presentado por:
Ana Paulina Toro

Director: Dr. Daniel Caridad López del Río

Ciudad: Medellín
Fecha: 16 de septiembre de 2018
Firmado por: Ana Paulina Toro

RESUMEN

Una economía del conocimiento, altamente competitiva y con alta influencia de procesos innovadores, requiere el establecimiento de ideas de negocio que respondan a las necesidades del mercado y a la creciente competencia por participar en procesos productivos sostenibles. Hoy, ya no solo se transan en el mercado bienes de consumo, se transan tendencias, información, estilo de vida y preferencias por elementos estéticos que acompañan los espacios de vida de las personas.

El presente trabajo fin de master, tiene como objetivo Analizar la viabilidad del emprendimiento **Passiflora creative home**, plataforma de e-commerce de comercialización de productos de decoración para el hogar, en el marco del desarrollo del Máster en Dirección y Administración de Empresas MBA de la UNIR, a través de una serie de herramientas que permiten entender el entorno que enmarca el negocio y caracterizar las capacidades y los recursos necesario para diferenciarse en el mercado.

Además, el presente documento se convertirá en la guía para el desarrollo del proyecto empresarial.

Palabras clave: e-commerce, plataforma, decoración, plan de negocio, *dropshipping*.

ABSTRACT

A highly competitive knowledge economy, with a high influence of innovative processes, requires the establishment of business ideas that respond to the market, but also needs the growing competition to participate in sustainable production processes. Nowadays, not only consumer goods are traded on the market; trends, information, lifestyle and preferences for aesthetic elements are traded too, as well as those that accompany the living spaces of people.

The purpose of this master's thesis, is to analyze the entrepreneurship viability of **Passiflora creative home**, an e-commerce marketing platform for home decoration products, in order to complete the Master's Degree in Management Business Administration (MBA) of UNIR, through several tools that allows to understand the business environment, as well as characterize the capabilities and resources, required to differentiate the brand on the market.

Furthermore, this document will become on the guide for the business project development.

Keywords: e-commerce, platform, decoration, business plan, dropshipping.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	2
Abstract.....	3
TABLA DE CONTENIDO.....	4
1. INTRODUCCIÓN PROYECTO EMPRESARIAL: PASSIFLORA.....	8
1.1. Presentación y justificación del proyecto empresarial	8
1.2. Objetivos del Trabajo Fin de Máster: generales y específicos.....	8
1.3. Segmentación del mercado: una introducción	9
1.4. Aspectos innovadores del proyecto empresarial	10
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
2.1. Análisis del entorno general: enfoque PESTEL	11
2.1.1. Factores políticos.....	11
2.1.2. Factores económicos	12
2.1.3. Factores socio-culturales.....	15
2.1.4. Factores tecnológicos	16
2.1.5. Factores ecológicos.....	19
2.1.6. Factores legales.....	19
2.2. Análisis del entorno específico enfoque PORTER.....	21
2.2.1. El poder negociador de los proveedores	21
2.2.2. La rivalidad entre los competidores	21
2.2.3. La amenaza de nuevos competidores entrantes.....	22
2.2.4. La amenaza de productos sustitutos.....	23
2.2.5. La fuerza de negociación de los clientes	23
2.3. Análisis interno	23
2.3.1. Análisis de recursos y capacidades.....	23
2.3.2. Análisis DAFO	24
2.4. Los objetivos empresariales	26
2.4.1. Misión.....	26
2.4.2. Visión	26
2.4.3. Objetivos estratégicos	26
2.4.4. Estrategias para conseguir ventajas competitivas	27
3. PLAN DE MARKETING.....	28
3.1. Personalidad de la marca	29
3.2. Objetivos del plan de marketing	29
3.3. El mercado	29
3.4. Segmentación de mercados.....	32
3.5. Posicionamiento en el mercado.....	33
3.6. El marketing mix	33
3.6.1. Producto	33
3.6.2. Precio.....	33
3.6.3. Plaza	35
3.6.4. Promoción	36
3.7. El producto.....	37
3.8. Comunicación	38

4. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS.....	39
4.1. La estructura organizativa de la empresa	39
4.2. Organigrama de la empresa	39
4.3. La imagen corporativa.....	40
4.4. La necesidad de personal y proceso de selección	42
4.5. Perfil competencial de cada puesto de trabajo	43
4.6. Coste del trabajador para la empresa.....	44
4.7. Política retributiva y de incentivos al personal.....	45
4.8. Formación al personal.....	46
5. TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA.....	47
5.1. Delimitación de la forma jurídica de la empresa	47
5.2. Trámites previos para la creación de la empresa	48
5.3. Trámites para el funcionamiento de la empresa	48
6. PLAN DE OPERACIONES.....	50
6.1. Proceso de comercialización	50
6.2. Gestión de inventarios o existencias.....	50
6.3. Inversión.....	51
7. PLAN FINANCIERO	53
7.1. Presupuesto de inversión	53
7.2. Financiación.....	53
7.3. Previsión de ingresos.....	56
7.4. Gastos de personal.....	56
7.5. Gastos de explotación.....	57
7.6. Balance de resultados	58
7.7. Cuenta de resultados y ratios financieros.....	59
7.8. Análisis de sensibilidad.....	60
8. CONCLUSIONES.....	62
9. Limitaciones, principales amenazas, alternativas y plan de contingencia....	64
9.1. Limitaciones.....	64
9.2. Principales amenazas.....	64
9.3. Alternativas	64
9.4. Plan de contingencia	64
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXO I. DATOS ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Crecimiento anual y acumulado del PIB.....	13
Figura 2 Tasa de desempleo promedio anual	14
Figura 3 Transacciones digitales en Colombia 2013-2017	15
Figura 4 Inversión en actividades CTI como porcentaje del PIB, Colombia Vs América Latina.....	17
Figura 5 Share de mercado Retailing decoración y jardinería	22
Figura 7 Monto de transacciones online Vs participación del PIB en Colombia, 2013-2017	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Mercado laboral según ramas de actividad	14
Tabla 2 Cifras asociadas a la población en Colombia 2018	15
Tabla 3 Recursos sobresalientes asociados al emprendimiento	23
Tabla 4 Datos por segmentos del comercio electrónico en Colombia	31
Tabla 5 Precios del inventario actual.....	34
Tabla 6 Etapas de un proceso de Selección de Personal.....	42
Tabla 7 Coste por trabajador	44
Tabla 8 Inversiones del inmovilizado. Presupuesto de inversion	53
Tabla 9 Presupuesto de financiación	53
Tabla 10 Previsión de ingresos.....	56
Tabla 11 Gastos de personal.....	57
Tabla 12 Gastos de explotación.....	57
Tabla 13 Estado de resultados.....	58
Tabla 14 Cuenta de resultados	59
Tabla 15 Flujo de caja libre	59
Tabla 16 Ratios financieros	59
Tabla 17 Balance financiero	60
Tabla 18 Cuenta de resultados (crecimiento de ventas 5%)	69
Tabla 19 Flujo de caja libre (crecimiento de ventas 5%).....	69
Tabla 20 Balance financiero (crecimiento de ventas 5%)	70
Tabla 21 Cuenta de resultados (crecimiento de ventas 0%)	70
Tabla 22 Flujo de caja libre (crecimiento de ventas 0%).....	71
Tabla 23 Balance financiero (crecimiento de ventas 0%)	71
Tabla 18 Cuenta de resultados (crecimiento de ventas -10%)	72
Tabla 19 Flujo de caja libre (crecimiento de ventas -10%)	72
Tabla 20 Balance financiero (crecimiento de ventas -10%).....	72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ciclo Dropshipping.....	10
Ilustración 2 Características asociadas al e-commerce, esperadas por los consumidores	16
Ilustración 4 Penetración de internet en Colombia	18
Ilustración 5 Matriz de Ansoff	28
Ilustración 6 Algunas cifras importantes asociadas al e-commerce	30
Ilustración 7 Datos demográficos de la audiencia para los canales online	32
Ilustración 8 Ciclo Dropshipping.....	35
Ilustración 9 Organigrama.....	40

1. INTRODUCCIÓN PROYECTO EMPRESARIAL: PASSIFLORA

1.1. Presentación y justificación del proyecto empresarial

Passiflora creative home se visualiza como una plataforma de e-commerce de productos para la decoración del hogar. Surge de la oportunidad de los canales digitales como canal de ventas, sumado a la tendencia creciente y preocupación constante por la estética de los espacios. Sumado a lo anterior, la aparición de nuevos modelos de negocio que incorporan elementos digitales que permiten nuevas estrategias con menores costos fijos y la entrada a mercados desatendidos.

Lo anterior es soportado por el crecimiento de las compras *online* que de acuerdo a información de BlackSip, 2017; en Colombia, evidencian una tendencia creciente, con un pronóstico de la tasa de crecimiento del 17% y se espera que alcance un monto de USD 85.000 millones en el 2019, por motivos como facilidad, comodidad y mayor oferta de productos, comprados a través de múltiples dispositivos.

En el largo plazo, se espera que **Passiflora creative home** sea reconocida como una de las plataformas de e-commerce de *homewares* más importante de la región.

1.2. Objetivos del Trabajo Fin de Máster: generales y específicos

Objetivo general: Analizar la viabilidad del emprendimiento **Passiflora creative home**, plataforma de e-commerce de comercialización de productos de decoración para el hogar, en el marco del desarrollo del Máster en Dirección y Administración de Empresas MBA de la UNIR.

Objetivos específicos

- Estructurar un plan de negocio que permita verificar la viabilidad del emprendimiento **Passiflora creative home**.
- Llevar a cabo un proceso de inteligencia competitiva a través de la recopilación de información relevante, de mercado, que permita la toma de decisiones para el desarrollo del negocio.
- Definir una estrategia de entrada a mercado de **Passiflora creative home** en caso de viabilidad del negocio.
- Identificar los requerimientos mínimos necesarios para el lanzamiento de la plataforma **Passiflora creative home** al mercado en el mediano plazo.

1.3. Segmentación del mercado: una introducción

En los últimos años, se observa una tendencia creciente de la población a cambiar diferentes hábitos de compra, asociados no solo a los canales, sino también al tipo de productos a los que acceden. **Passiflora creative home** está dirigido a personas interesadas en diseño, que buscan opciones funcionales para la decoración de su hogar, que siguen tendencias y se preocupan por la apariencia de los espacios que los rodean.

El consumidor foco de la estrategia para obtener share de mercado, es un consumidor cada vez más digital e informado, que requiere una constante planeación de los modelos de gestión de cara al cliente (Arenas, 2018).

De acuerdo a información de *Connected Life' de Kantar TNS* en el artículo *Como está el panorama del consumidor colombiano*, los consumidores de canales digitales se pueden caracterizar por los siguientes perfiles:

- Funcionales: son personas que usan su teléfono o internet solo para lo básico, es decir se conectan para lo necesario.
- Observadores: usan mucho internet y por ende pasan bastante tiempo conectados, pero no tienen un alto involucramiento social, o sea no publican o comparten contenido.
- Conectados: no tienen tiempo para estar en línea, pero cuando lo hacen, usan las redes y así logran un involucramiento social.
- Líderes y superlíderes: Son aquellos que pasan más tiempo conectados y además tienen un involucramiento social alto; es decir, están en redes sociales publicando contenido y son las personas más expuestas a la publicidad digital al pasar tanto tiempo en línea.

Estos últimos son el foco principal de la marca, los cuales requieren además de la compra de productos, la generación de contenidos de interés y aprecian el acceso a productos a través de canales convenientes y medios de pago digitales.

En una etapa inicial se pretende atender el mercado regional (Antioquia), debido a la necesidad de un aliado logístico que permita la entrega oportuna de productos a usuarios finales, que en el mediano y largo plazo permitan atender el mercado nacional (Colombia).

1.4. Aspectos innovadores del proyecto empresarial

La ventaja competitiva, asociada a elementos de innovación, es la especialización en productos decorativos para la organización del hogar, a través de una plataforma tecnológica de e-commerce, que sumado a la creación de contenidos asociados a los productos se focaliza en la consolidación de estrategias de fidelización a través de la creación de tendencias de decoración.

Sumado a lo anterior, la dimensión de innovación en este negocio se dirige estratégicamente a dos características principales:

La innovación en marketing que permitirá la creación de experiencias en el proceso de compra digital, de manera que se genere un vínculo con la marca; por otro lado, el modelo **Dropshipping**, el cual se espera ser adoptado en el mediano plazo, mediante el cual, los productos son despachados directamente por los fabricantes, ahorrando en costos logísticos y la posibilidad de ampliar el portafolio (intermediario entre el productor y el cliente final) (Moxyn, 2018) (ver ilustración 1).

Ilustración 1 Ciclo Dropshipping



Fuente: Moxyn. (2018). *Dropshipping*. Retrieved July 24, 2018, from <https://www.moxyn.com/dropshipping/>

Con el **Dropshipping**, el sitio de e-commerce se encargará de las ventas, la facturación y la gestión del cliente y direcciona o elige el portafolio de acuerdo a su relacionamiento con proveedores e identificación de tendencias.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Análisis del entorno general: enfoque PESTEL

Con el fin de determinar los factores genéricos que pueden tener un impacto significativo en la actuación y rentabilidad de la empresa, es necesario un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de las dimensiones política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal.

2.1.1. Factores políticos

El primer acercamiento en la búsqueda del impacto de las TIC en otros sectores de la economía se dio en el Plan Nacional TIC (2008-2019), “desarrollado a través de un proceso participativo que se basó en aportes realizados por distintos sectores y la opinión de un grupo multidisciplinario de expertos colombianos, quienes lograron articular las necesidades de los sectores de justicia, comercio, educación, salud y ciencia y tecnología con la visión Colombia 2019 y con el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010”, cuyo objetivo principal es que “al 2019 todos los colombianos se informen y se comuniquen haciendo uso eficiente y productivo de las TIC para mejorar la inclusión social y aumentar la competitividad” (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior, el gobierno colombiano reconoce que el sector TIC tiene un gran potencial para dar respuesta a los retos de acelerar la reducción de la pobreza y la desigualdad, además de aumentar los índices de productividad de la economía (MINTIC, 2018). Es así como, en la búsqueda por una reducción de la dependencia de la caída de los precios de los hidrocarburos y las materias primas, se plantea la necesidad de diversificar y sofisticar el aparato productivo del país, que sumado la firma del acuerdo de paz en días pasados, hacen que ahora Colombia aparezca como una prioridad en los planes de expansión de las compañías que buscan abordar los mercados latinoamericanos y como un territorio de gran potencial para realizar actividades comerciales (Portafolio, 2017).

En los últimos años se han evidenciado una serie de estrategias y programas dirigidos a la consolidación de las tecnologías de información y la comunicación en Colombia.

Con la implementación del *Plan Vive Digital*¹ y *Plan Vive Digital para la gente*, se logró un gran número de ciudadanos conectados, internet gratis en una gran proporción del territorio nacional y una gran apuesta a la economía digital.

Las políticas del Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación - MINTIC- se orientan, de una parte, a la promoción del crecimiento de las conexiones a internet mediante iniciativas de fomento al despliegue de infraestructura en los territorios e instalación de Zonas WiFi Gratis, Puntos y Kioscos Vive Digital, entre otros, y por otro lado al impulso adicional a la industria de software y servicios asociados. Adicionalmente, MinTIC cuenta con una estrategia para promover el desarrollo de la economía digital. Para esto, recientemente transformó el Viceministerio TI -Tecnologías de la información- en el Viceministerio de la Economía Digital, el cual se encarga de promover activamente la transformación digital de los sectores productivos y creativos de la economía, así como de fomentar el uso y apropiación de las TIC por parte de los colombianos (Quintana, 2018).

Sumado a lo anterior, como parte de la estrategia institucional colombiana, en 2016 Colombia fue uno de los primeros países en la región en adoptar una Política Nacional de Seguridad Digital, la cual ha sido reconocida por la OCDE como una de las mejores prácticas internacionales para afrontar los riesgos inherentes al nuevo ambiente digital (Quintana, 2018).

Todo lo anterior, han convertido a Colombia en uno de los países pioneros en el diseño e implementación de una política digital, que, desde sus inicios en el año 2000 con la *Agenda de Conectividad*, hasta la actualidad con los programas antes mencionados, se han elaborado diferentes mecanismos de medición para evaluar los avances del país en la preparación, uso y apropiación de TIC.

2.1.2. Factores económicos

PIB (Producto Interno Bruto): En los últimos años, la economía colombiana ha presentado una serie de altibajos que demuestran un ciclo económico irregular, con

¹ El plan Vive Digital fue el plan de tecnología que se desarrolló para el periodo presidencial de Juan Manuel Santos 2010-2014 y 2014-2018, que busca que el país dé un gran salto tecnológico mediante la masificación de Internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional.

“El Plan responde al reto de este gobierno de alcanzar la prosperidad democrática gracias a la apropiación y el uso de la tecnología. Vive Digital le apuesta a la masificación de Internet. Está demostrado que hay una correlación directa entre la penetración de Internet, la apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), la generación de empleo y la reducción de la pobreza. El plan Vive Digital conlleva entonces importantes beneficios sociales y económicos” (MinTic, 2010).

decrecimientos importantes en los años 2009 y 2016, explicados principalmente por la situación de orden público, que impacta las tendencias de mercado, la inversión extranjera y los precios de productos sobresalientes como el café y el petróleo.

Figura 1 Crecimiento anual y acumulado del PIB.



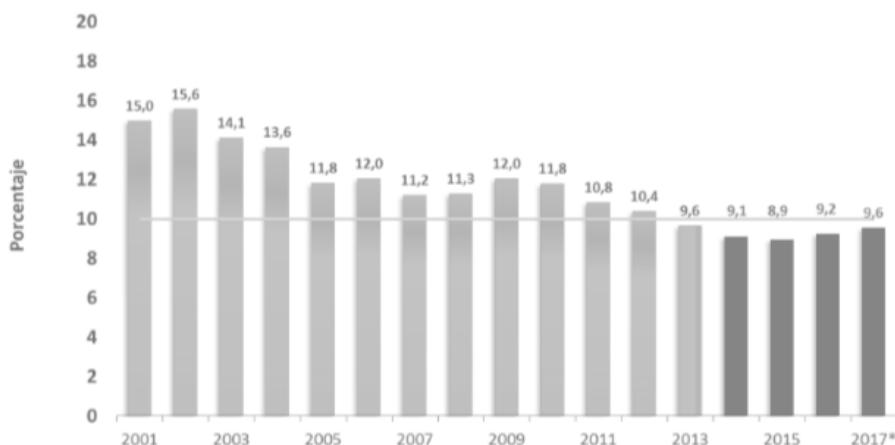
Fuente: Grupo Bancolombia. (2017). Actualización de Proyecciones Económicas Colombia 2017: hacia un ciclo económico en forma de U. Retrieved July 21, 2018, from <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/actualizacion-proyecciones-economicas-colombia-2017>

Sumado a lo anterior, los actores económicos estiman un ciclo de desaceleración en el presente año, 2018, asociado al impacto de obras de infraestructura y los efectos de una política monetaria expansiva y un entorno global con mayor dinamismo (Grupo Bancolombia, 2018).

Indicadores macroeconómicos: A nivel macroeconómico, en el 2017 se logró la meta establecida por la banca central respecto al rango de inflación (2%-4%) (ANDI, 2018), se espera que la tendencia continúe en el presente año de manera que impacte de manera positiva en los precios. Además, se identifican una tasa de interés moderada y una menor volatilidad de la tasa de cambio.

Mercado laboral: Respecto al mercado laboral, la ANDI, 2018, establece la estabilidad favorable de los últimos cuatro años, con tasas de un dígito (ver figura 2), explicada, según los expertos, por los avances sociales del país y las reformas para promover la formalización del empleo.

Figura 2 Tasa de desempleo promedio anual



Fuente: ANDI. (2018). Colombia: Balance 2017 y perspectivas 2018.

Según ramas de actividad, las actividades asociadas a los sectores agropecuarios, inmobiliarias, servicios y manufactura, son las de mayor participación en el nivel de ocupación (ver tabla 1), característica común en un país en vía de desarrollo como Colombia, donde la transformación y el valor agregado aún no poseen una participación significativa en los mercados, siendo los *commodities* el grueso de la producción y las exportaciones.

Tabla 1 Mercado laboral según ramas de actividad

	2016	2017	Variación		Participación %
			Número	%	
Ocupados Total Nacional	22.086	22.332	246	1,1	100,0
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3.572	3.720	149	4,2	16,7
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	1.740	1.830	91	5,2	8,2
Industria manufacturera	2.508	2.599	90	3,6	11,6
Servicios comunitarios, sociales y personales	4.321	4.369	49	1,1	19,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.777	1.796	19	1,0	8,0
Suministro de Electricidad Gas y Agua	106	117	11	10,5	0,5
Explotación de Minas y Canteras	195	189	-6	-3,1	0,8
Intermediación financiera	328	305	-24	-7,2	1,4
Construcción	1.393	1.349	-44	-3,2	6,0
Comercio, hoteles y restaurantes	6.144	6.053	-91	-1,5	27,1

Fuente: ANDI. (2018). Colombia: Balance 2017 y perspectivas 2018.

Indicadores sociales y demográficos: La población colombiana creció 39.27% entre 1985 y 2005, pasando de 30.794.425 a 42.888.592 habitantes. En el año 2020 la población del país habrá alcanzado un total de 50.912.429 (Ministerio de Protección Social, 2017).

Tabla 2 Cifras asociadas a la población en Colombia 2018

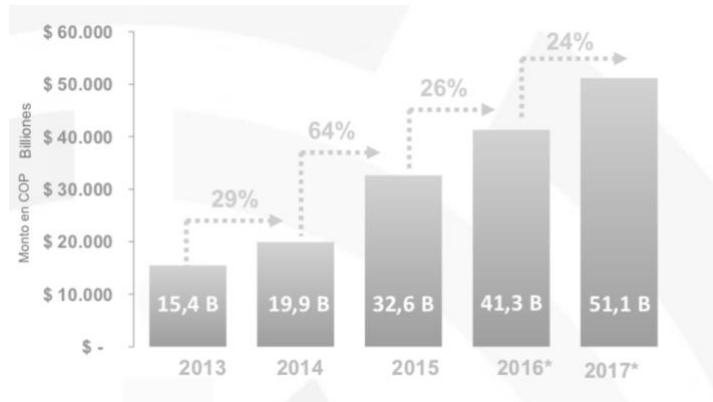
Población total (millones)	Población femenina	Población masculina	Crecimiento anual de la población	Edad media (años)
49.27	50,8%	49,2%	+0,8%	30,4
Población en áreas urbanas	PIB per cápita	Población que lee y escribe (total)	Población que lee y escribe (mujeres)	Población que lee y escribe (hombres)
77%	US\$14.181	95%	95%	95%

Fuente: Marketing Digital Blog. (2018). Estadísticas Redes Sociales y Marketing Digital Colombia 2018. Retrieved July 25, 2018, from <https://marketingdigital.blog/estadisticas-redes-sociales-y-marketing-digital-colombia-2018/>

Según cifras analizadas por la ANDI, se registra un avance importante de los indicadores sociales, con una disminución de la tasa de pobreza de alrededor de 22 puntos en los últimos diez años. Para el año 2017 la línea de pobreza de las principales ciudades del país tuvo niveles del 15.9%.

Por otro lado, crecimiento de la parte media de la pirámide socioeconómica implica un aumento del ingreso disponible para consumo de bienes y servicios de lujo (López, 2017), siendo los hombres y los jóvenes menores de 34 años y los niveles socioeconómicos 3-6 los segmentos que más compran por internet (Google, 2017), provocando un crecimiento importante en el volumen de transacciones digitales (ver figura 3).

Figura 3 Transacciones digitales en Colombia 2013-2017



Fuente: Observatorio eCommerce. (2018). Transacciones digitales Colombia: eCommerce & Recaudo 2016/2017. Retrieved from <https://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2018/04/4TO-ESTUDIO-DE-TRANSACCIONES-DIGITALES-EN-COLOMBIA-2016-2017-1.pdf>

2.1.3. Factores socio-culturales

La experiencia a través de canales digitales, evidencia elementos motivadores a la hora de tomar decisiones de compra, sobresalen la comodidad, la facilidad y la posibilidad de compra sin desplazamiento; asociado a lo anterior, si bien la compra online está estrechamente relacionada con los computadores, 94% de las compras, es creciente el

uso de dispositivos móviles, 49% de las compras, para llevar a cabo transacciones asociadas a la adquisición de bienes y servicios a través de aplicaciones (BlackSip, 2017).

Se observa un “prosumidor” (consumidores que saben exactamente lo que buscan y participan en su producción) cada vez más exigente y altamente informado, que participa activamente de cada uno de los momentos asociados a la compra y espera unos mínimos característicos de las plataformas que visita:

Ilustración 2 Características asociadas al e-commerce, esperadas por los consumidores

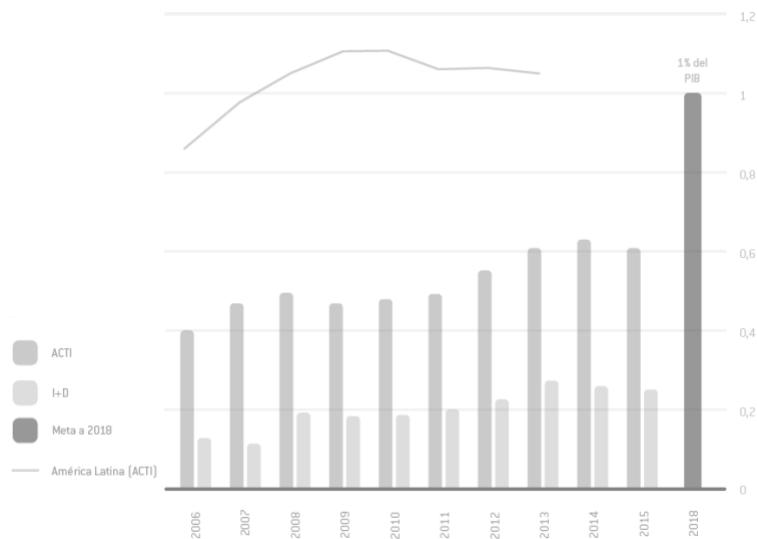


Fuente:Fuentes, A. (2017). PayU-Ecommerce en Colombia.

2.1.4. Factores tecnológicos

La ciencia, tecnología e innovación -CTI- han ganado un rubro importante en las políticas y los esfuerzos del estado como motor de crecimiento del país, en la actualidad se ha configurado una institucionalidad propicia para el impulso de la inversión en actividades CTI. Sin embargo, Colombia aún se encuentra debajo del promedio de América Latina en los aportes como participación del PIB “*Mientras Colombia destina 28,8 dólares por persona, América Latina invierte 3,43 veces esta cifra, Turquía 6,08 veces y Corea del Sur 48 veces*” (Observatorio eCommerce, 2018). Para el presente año se espera que el nivel de inversión alcance el 1% del PIB (ver figura 4).

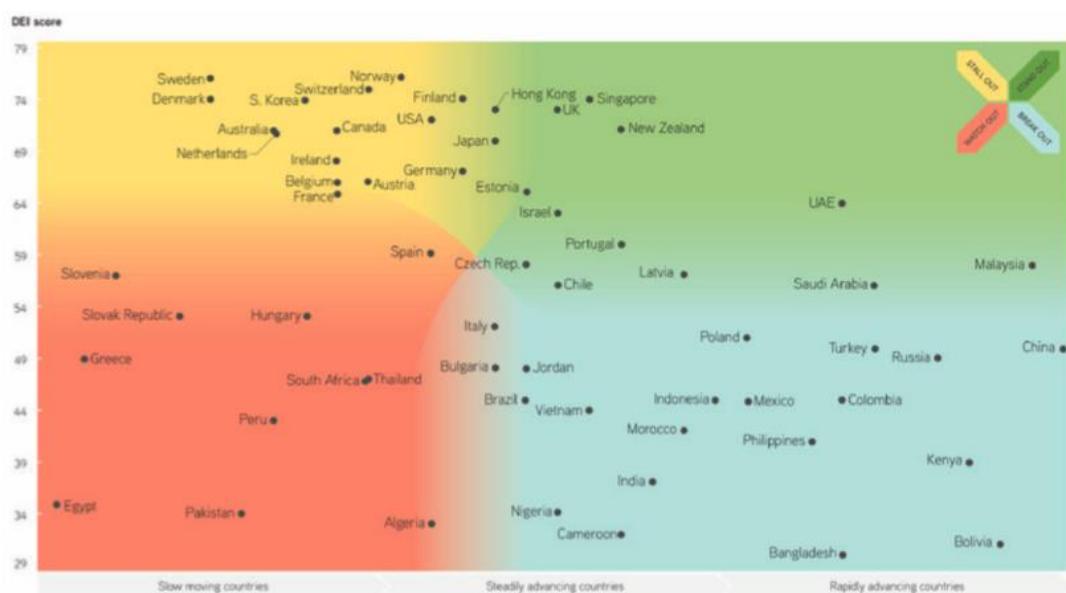
Figura 4 Inversión en actividades CTI como porcentaje del PIB, Colombia Vs América Latina



Fuente: Consejo Privado de Competitividad. (2018). Ciencia, Tecnología e Innovación. Informe Nacional de competitividad 2016-2017. Retrieved July 25, 2018, from <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2016-2017/ciencia-tecnologia-e-innovacion/>

De manera particular, en los últimos años, se han llevado a cabo una serie de esfuerzos enfocados a la creación de un ambiente propicio para la digitalización del territorio, siendo en la actualidad, en el contexto internacional, Colombia uno de los países que más ha avanzado hacia una economía digital (ver ilustración 3).

Ilustración 3 Índice de evolución digital, 2017



Fuente: Chakravorti, B., & Chaturvedi, R. S. (2017). Digital Planet 2017. How competitiveness and trust in digital economies vary across the world. Retrieved from https://sites.tufts.edu/digitalplanet/files/2017/05/Digital_Planet_2017_FINAL.pdf

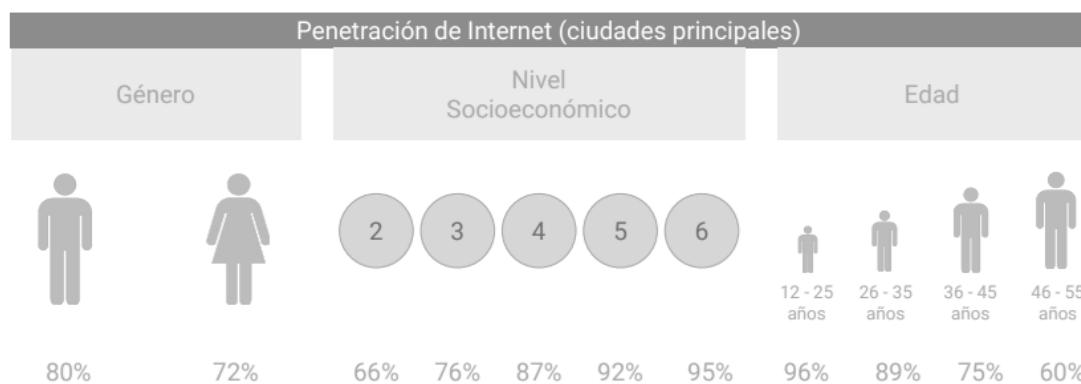
Colombia se ubica en el grupo de países que han evolucionado rápidamente, en los últimos años, en una senda de digitalización de sus economías, el informe “Digital Planet 2017. How competitiveness and trust in digital economies vary across the world”,

establece la necesidad de fortalecer la calidad institucional y la infraestructura para incentivar los procesos de innovación.

Por otro lado, el crecimiento de comercio electrónico en Colombia es soportado por el crecimiento de la infraestructura asociada a la conectividad, “*2 de 3 ciudadanos colombianos accedieron con frecuencia a una conexión a internet. Este número aumenta aproximadamente cinco puntos por año, jalónado por la penetración de smartphones, los cuales ya constituyen más de la mitad de los celulares del país*” (López, 2017), lo anterior equivale a un 60% de la población colombiana con acceso a internet, con concentraciones en las ciudades principales como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

Para el año 2018 se identifican alrededor de 28,5 millones de internautas, de los cuales 76% han realizado alguna compra online (Trespimedios, 2018) (ver ilustración 4). Lo anterior explicado por la penetración cada vez mayor del internet, los dispositivos móviles y computadores.

Ilustración 3 Penetración de internet en Colombia



Fuente: Google. (2017). Análisis de mercado para E-Commerce Colombia. Retrieved from <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/Congreso2017/memorias/edgarheloucongreso2017.pdf>

Estos últimos, están estrechamente relacionados con la compra online (94%), siendo los dispositivos preferidos para realizar transacciones, seguido de los *smartphones* (49%) debido a un cambio de mentalidad asociado a seguridad en las transacciones, y las tabletas (26%) (BlackSip, 2017).

La preferencia por el uso de tarjetas de crédito para compras a través de comercio electrónico, se asocia a la mayor participación de los niveles socioeconómicos altos quienes tienen mayor acceso a portafolios financieros asociados al crédito.

2.1.5. Factores ecológicos

Entre las ventajas del e-commerce como medio de compra habitual, se resaltan no solo la facilidad y acceso a diferentes productos, sino el impacto que este esquema de compra puede tener en el medio ambiente, entre las ventajas identificadas sobresalen:

- Menos gasto de combustible por reducción de uso de vehículos para desplazamientos a tiendas, por lo tanto, impacto en el aire y en la huella de carbono.
- Menos uso de papel por la emisión de facturas, recibos, garantías y comprobantes de manera electrónica.
- Menos elementos de infraestructura y desperdicios en un espacio físico; así como ahorro en servicios públicos (agua, gas, electricidad).

2.1.6. Factores legales

En Colombia se han creado diferentes entidades con el fin de empoderar a la industria del comercio electrónico, generar espacios de diálogo y un marco normativo que permita su regulación

En primer lugar, el Programa de gobierno Vive Digital, dirigido por el Ministerio TIC el cual busca reducir la pobreza, generar empleo y desarrollar soluciones a los colombianos, a través del uso estratégico de la tecnología, este programa busca fortalecer la base para el desarrollo del comercio electrónico, construir indicadores que permitan medir la economía digital del país e incentivar su apropiación (Marketing Digital Blog, 2017).

Dentro de los objetivos estratégicos del Vive Digital, se encuentra el desarrollo del comercio electrónico a través de su masificación como dinamizador de la economía. Se espera el logro de este objetivo a través del trabajo en la percepción de los ciudadanos y la promoción de la confianza, con nuevos mecanismos para la transacción de activos y servicios, la reducción de las barreras regulatorias y la consolidación de medios de pago electrónicos. En esta línea de trabajo, el programa establece como metas:

- Promoción de la confianza en la compra de bienes y servicios por internet.
- Masificación del uso de medios de pago digitales: Ley de Inclusión Financiera"
- Adecuación normativa y regulatoria.
- Promoción de oferta y demanda de comercio electrónico.
- Promover el establecimiento de indicadores de comportamiento del comercio electrónico.

Así mismo, se ha establecido la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico CCCE, entidad multidisciplinaria, sin ánimo de lucro, fundada en 2009, con la misión de educar, promover, desarrollar y garantizar la práctica de comercio electrónico en Colombia como una forma eficiente de interacción entre individuos, empresa y gobierno (Solar Patiño, 2014).

Por otro lado, en Colombia se asocia el régimen jurídico del comercio electrónico con la Ley 527, sin embargo, no es régimen jurídico propio y autónomo, sino una serie de normas que regulan este tipo de comercio (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2017):

- Provisión de redes y servicios de telecomunicaciones, aplicaciones y contenidos (Ley 1341 de 2009, Ley 1450 de 2011 y Resolución CRC 3502 de 2011).
- Validez y perfeccionamiento del acto electrónico de comercio -comercio electrónico- (Ley 527 de 1999 y decreto 1074 de 2015).
- Contratación estatal electrónica (Ley 1150 de 2007, Decreto 4170 de 2011, y decreto 1082 de 2015).
- Páginas web y sitios de internet de origen colombiano (Ley 633 de 2000).
- Registro de nombres de dominio .co (Ley 1065 de 2006 y resolución MINCO 1652 de 2008).
- Protección de datos personales en el entorno electrónico (Ley 1266 de 2008, Ley 1581 de 2012, decreto 1377 de 2013).
- Protección de los usuarios del comercio electrónico (Ley 1480 de 2011, decreto 1499 de 2014, decreto 1074 de 2015 adicionado por el decreto 587 de 2016).
- Régimen de factura electrónica (Estatuto Tributario, Ley 962 de 2005, decreto 2242 de 2015).
- En cuanto a la criminalidad en el entorno electrónico (Ley 599 de 2000 y Ley 1273 de 2009).
- En cuanto a las obligaciones internacionales del Estado colombiano en materia de comercio electrónico (Tratados de Libre Comercio con EEUU, Chile, El Salvador, Guatemala y Honduras, La Alianza del Pacífico, Canadá y Corea).
- Artículo 15 de la Constitución Política: mediante el cual se da la categoría de fundamental al derecho a la intimidad personal y familiar y a su buen nombre, también conocido como Habeas Data.
- Artículo 20 de la Constitución Política: protege la libertad de expresión, que constituye una de las principales garantías para el e-commerce.

- Artículo 333 de la Constitución Política: “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley”.

2.2. Análisis del entorno específico enfoque PORTER

Con el fin de analizar la estructura del sector de interés, el cual permitirá evaluar el mayor o menor atractivo del negocio, se lleva a cabo el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

2.2.1. *El poder negociador de los proveedores*

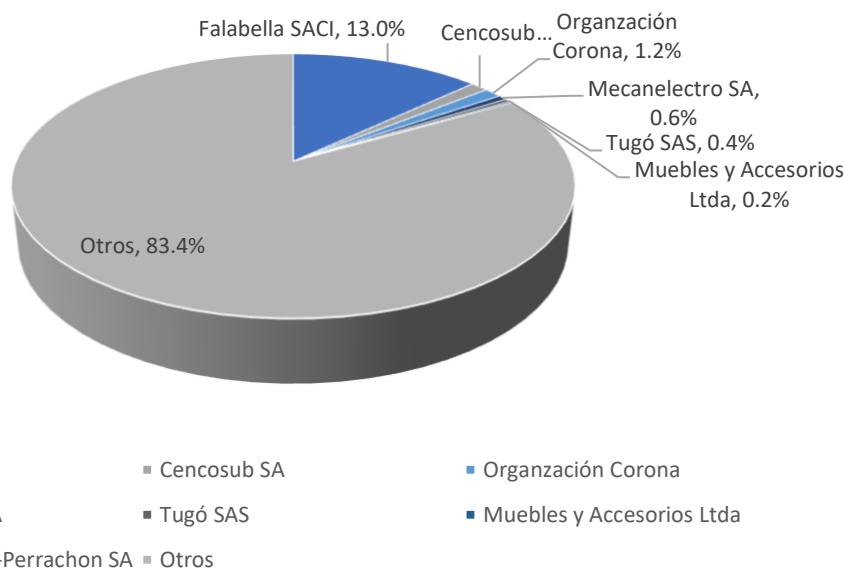
El sector se caracteriza por una fuerte participación de las importaciones, con la entrada de productos al país principalmente de China, las cuales compiten con precio. Sin embargo, el mercado artesanal y de tradición continúa siendo reconocido y los consumidores están dispuestos a pagar altos precios por elementos tradicionales y *Handmade*, un ejemplo claro es el programa de Artesanías de Colombia, el cual busca recuperar la tradicionalidad y elevar el mercado de productos nacionales con alto valor agregado de diseño e innovación en materiales.

2.2.2. *La rivalidad entre los competidores*

El mercado de muebles y artículos de decoración ha presentado un crecimiento importante en los últimos años debido a la entrada al país de minoristas especializados como *Zara Home*, *Sodimac*, *Easy* y *Homecenter*, se evidencia en el mercado un número significativo de oferentes y el volcamiento de industrias de otros sectores a la producción de artículos complementarios para el hogar como es el caso de Vélez y Ambiente Living. Sin embargo, la onmicanalidad no es aún un elemento común en los grandes jugadores del sector, sobresaliendo las grandes superficies quienes poseen plataformas para compra de sus productos, ver figura 5.

El segmento de mercado está liderado por grandes superficies como Falabella y Tugó, sin embargo, un porcentaje importante del sector 83,4%, pertenece a distribuidores pequeños especializados. No se evidencia un líder absoluto en el mercado, por el contrario, se puede observar una alta necesidad de diferenciación en el valor agregado de los productos.

Figura 5 Share de mercado Retailing decoración y jardinería



Fuente: Euromonitor International. (2017). Internet Retailing in Colombia.

Por otro lado, se evidencia la entrada, aún incipiente, al mercado de algunas plataformas de e-commerce de elementos de decoración y de diseño, con precios altos y ofertas de valor poco llamativas, siendo los muebles los principales productos en el portafolio (<https://www.kare.com.co>, <https://www.mueblesyaccesorios.com.co>, <https://www.rta.com.co>, entre otras)

2.2.3. La amenaza de nuevos competidores entrantes

La entrada de *IKEA* y *Amazon* a Colombia, establecen un punto crítico para los jugadores del sector, debido a su capacidad para competir en precios y la variedad de productos.

Debido a los procesos de internacionalización de las economías, es cada vez más sencillo acceder a productos que traspasan fronteras con menos costos, un buen ejemplo de esto son las plataformas *Aliexpress* y *Alibaba*, en las cuales puede comprarse casi cualquier cosa.

La entrada al sector es de relativa facilidad, dadas primero, las características del establecimiento de un negocio de e-commerce el cual no requiere una alta inversión inicial y segundo por el fácil acceso a la importación de productos, sin embargo, la segmentación fundamental que se presenta en este sector es la diferenciación, lo cual requiere ideas innovadoras y lo más importante el valor agregado que se pueda añadir a los productos.

2.2.4. *La amenaza de productos sustitutos*

Existe una alta gama de productos sustitutos en el mercado, las cuales dependen de los gustos y preferencias de los clientes, como se menciona en apartados anteriores es necesario impulsar la diferenciación no solo de productos sino de la experiencia de compra de manera que las alternativas de productos sustitutos no prevalezcan sobre **Passiflora**.

2.2.5. *La fuerza de negociación de los clientes*

Las particularidades de la cultura digital han creado nuevas características de consumidores. En la actualidad, aparecen en el escenario consumidores más informados, prosumidores y consumidores que han perdido el miedo al comercio electrónico. Este tipo de consumidor puede observarse como creciente, gracias al impulso de infraestructura de las tecnologías de la comunicación que soportan herramientas digitales y la oportunidad de acceso a nuevos canales de compra.

Los consumidores actuales quieren conocer exactamente que están comprando, de donde viene y los materiales usados para su producción, buscan producción sostenible, materiales ecológicos y más que una compra, buscan una experiencia en cada uno de los puntos de contacto.

2.3. Análisis interno

2.3.1. *Análisis de recursos y capacidades*

A través del análisis de recursos y capacidades, se pretende identificar el potencial del **Passiflora** para crear ventajas competitivas, a través de los recursos tangibles e intangibles (ver tabla 3):

Tabla 3 Recursos sobresalientes asociados al emprendimiento

Recursos	Definición	Estado actual
Físicos: inventario ²	Stock de productos que permiten responder de manera ágil y rápida al nivel actual de demanda de la marca.	El nivel actual de inventario se considera bajo dadas las características cambiantes del mercado, lo que permite la compra de nuevos productos (estado inicial de la empresa) para responder a gustos y tendencias de los clientes.
Financieros: capital	Recursos financieros propios, representados en capital para funcionamiento inicial de la marca.	Actualmente el capital invertido es propio, con miras al aprovechamiento de las ventas para apalancar, en el futuro, el desarrollo de la plataforma de e-commerce. Aún no hay endeudamiento asociado al desarrollo del negocio.

² Inventario inicial para posicionamiento de marca que en el mediano plazo no será reemplazado con el fin de adoptar un modelo de *dropshipping*.

Humanos	Características asociadas a la formación que permitirán hacer diferente el negocio.	Ambas socias cuentan con formación profesional complementaria. 1. Economista magister en Gestión de Ciencia, Tecnología e innovación, estudiante del MBA. 2. Profesional en marketing y publicidad/ <i>influencer</i>
Humanos/formación	Gestión del conocimiento	Con el fin de conocer de manera profunda el mundo del emprendimiento a través de plataformas, las socias son ahora parte de la comunidad <i>Geek Girls Latam</i> , el primer paso es la participación en un encuentro de emprendedoras digitales.
Relacionales	Red comercial	Con Passiflora se han explorado diversos grupos sociales en los cuales los emprendimientos de mujeres cobran relevancia y permiten: 1. Un diálogo constante con el nicho principal al que está dirigido la marca. 2. Niveles de venta superiores a través del relacionamiento con grupos de interés.
Organizacionales	Estructura organizacional colaborativa	El trabajo en equipo caracteriza a Passiflora , la aplicación constante de innovación abierta a través de la participación en redes para la construcción del portafolio y la identificación de necesidades del mercado.
Plataforma de e-commerce	Sitio web de comercialización de productos decorativos	La plataforma aún no está desarrollada, se planifica su desarrollo en el mediano plazo una vez la marca tenga mayor reconocimiento.

Fuente (construcción propia)

2.3.2. Análisis DAFO

Con el objeto de realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de **Passiflora**, se lleva a cabo el análisis DAFO.



Fuente (construcción propia)

Estrategias ofensivas FO: basadas en la comparación de las fortalezas internas con las oportunidades externas se tiene:

- Aprovechar la tendencia creciente del e-commerce como canal de venta único de **Passiflora**, brindando una experiencia de compra y de contacto con la marca.
- Brindar comodidad y facilidad en la adquisición de productos, presentando una oferta robusta de productos y la posibilidad de compararlos, sin desplazamientos y largas esperas.
- Construir un portafolio amplio con el contacto a diferentes proveedores, de manera que permita satisfacer la demanda de productos diferenciados.
- Tercerizar procesos, de manera que impacte en menores costos y mayor eficiencia.

Estrategias defensivas FA: comparación entre fortalezas internas y amenazas externas

- Marketing orientado a generación de lazos de confianza en el uso de la plataforma.
- Crear estrategia de diferenciación a través de la experiencia de compra e interacción con la marca.
- Alianzas estratégicas con proveedores que permitan precios competitivos y promociones.
- Los pagos online y la adquisición de productos de manera digital son elementos de gran desconfianza por parte de los consumidores, quienes se inquietan por la autenticidad de los productos y la confiabilidad de los medios de pago digitales.

Estrategias de reorientación DO: debilidades internas con las oportunidades externas

- Alta difusión a través de redes sociales para apropiación de la plataforma.
- Gestión de proveedores.
- Plan estratégico para producción propia en el largo plazo.

Estrategias de supervivencia: comparación de debilidades internas con amenazas externas

- Portafolio inicial con baja inversión para prueba de mercado
- Preparación en ventas del equipo emprendedor.
- Ventas por redes sociales antes de lanzamiento de la plataforma, campaña de expectativa y reconocimiento de marca.

2.4. Los objetivos empresariales

2.4.1. *Misión*

Poner a disposición de todos, accesorios decorativos modernos, que conlleven diseño, valor agregado e innovación, soportados en la búsqueda constante de tendencias, nuevos colores y materiales, que hagan del hogar ese espacio soñado.

2.4.2. *Visión*

En el año 2020 **Passiflora creative home** será una de las plataformas líderes en la divulgación, distribución y venta de accesorios decorativos, de tendencia, diseño e innovación.

2.4.3. *Objetivos estratégicos*

Objetivos estratégicos de la marca

- Posicionar **Passiflora creative home** como una marca líder en el establecimiento de tendencias de decoración.
- Posicionar la plataforma como un espacio seguro, con alta credibilidad, para la compra y venta de productos de decoración.
- Lograr sostenibilidad financiera en el mediano plazo.
- Competir con los sitios web de grandes superficies, como creadores de tendencia y alto conocimiento del sector.

Valores

- Orientación al cliente: capacidad para responder a las necesidades propias de cada cliente con propuestas personalizadas y generación de experiencias en el proceso de compra.
- Calidad: búsqueda de los mejores productos para su distribución, enfocados siempre en la calidad del producto y del servicio.
- Innovación: búsqueda constante de soluciones innovadoras a través de productos que se adelanten las necesidades del cliente.
- Agilidad: rápida respuesta a necesidades del mercado y del cliente con alto grado de adaptabilidad.

2.4.4. Estrategias para conseguir ventajas competitivas

Consientes de la necesidad de construir elementos innovadores, diferenciadores y de valor agregado para el proyecto empresarial, las estrategias que darán a la marca una ventaja competitiva se perciben en dos aristas, como se mencionó antes; en primer lugar, una estrategia de marketing que permita el posicionamiento, la captación y fidelización de clientes a través de la creación de contenidos de interés, que además incentive la interacción constante con los clientes de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

En segundo lugar, el modelo *Dropshipping*, a través del cual se participa en la cadena de valor como el enlace principal entre proveedores de bienes y servicios de decoración y **Passiflora**, lo que garantiza una rápida respuesta a los cambios de tendencias (pues no se gestiona un inventario), posibilidad de contar con diferentes proveedores de bienes y servicios y la concentración de la empresa en la creación y análisis de información de interés.

Lo anterior se complementa con el interés constante por incorporar elementos innovadores, en este sentido, (Sawhney, Wolcott, & Arroniz, n.d.) establecen las doce formas de innovar para las empresas (Ofertas, plataformas, soluciones, clientes, experiencia del cliente, obtención de valor, procesos, organización, cadena de suministro, presencia, conexiones y marca), de las cuales se han identificado dos dimensiones en las cuales se participará a través de la marca:

Clientes: descubrir necesidades insatisfechas de los clientes o identificar segmentos deficientemente atendidos (en Colombia aún se evidencia como incipiente el mercado de la decoración).

Experiencia de cliente: rediseñar interacciones de los clientes en todos los puntos en todos los momentos de contacto (repensar constantemente a través de contenidos e interacciones con la marca).

3. PLAN DE MARKETING

El presente plan de marketing pretende recopilar los objetivos, estrategias y planes de acción relacionados con el producto, el precio, la plaza y la promoción, que permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la sostenibilidad de la plataforma.

La estrategia principal tiene dos etapas asociadas a los objetivos que se esperan alcanzar a través del plan de marketing y de acuerdo a la matriz de Ansoff:

Ilustración 4 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Chaparro Rosas, F. (2015). *Marketing para Pymes: Matriz de Ansoff, Estrategias de crecimiento*. Retrieved July 26, 2018, from <https://mercadeopymes.blogspot.com/2015/08/matriz-de-ansoff-estrategias-de.html>

En primer lugar, una estrategia de penetración de mercado, con la cual se espera alcanzar una mayor cuota de mercado con los productos actuales y en el mercado actual, los elementos principales para este objetivo de crecimiento son:

- Logística y servicio post-venta
- Influencia de la publicidad
- Experiencia de usuario en la compra en cada punto de contacto
- Posibilidad de usar diferentes medios de pago

En segundo lugar, las acciones de marketing se dirigirán a una estrategia de desarrollo de nuevos mercados con la consolidación del canal digital para la construcción y distribución de información de interés, acceso a productos de diferentes marcas y diseño, así mismo se espera atender el nicho desatendido de los elementos funcionales con valor agregado.

3.1. Personalidad de la marca

La definición de personalidad de marca busca la conexión emocional con los clientes y el público objetivo, en este sentido, “*el psicoanalista Carl Gustav Jung decía que existen patrones de conducta que son universales. Sobre dicha teoría definió 12 Arquetipos de Personalidad (El Inocente, El Hombre Corriente, El Explorador, El Sabio, El Héroe, El Forajido, El Mago, El Amante, El Bufón, El Cuidador, El Creador y El Gobernante), que se utilizan para dotar de contenido a las marcas y segmentar sus mercados*” (Perez Baz, 2018).

Basado en lo anterior, **Passiflora** se visualiza desde un arquetipo de “el amante”, siendo pasional y seductora, que busca trasmitir el gusto por el diseño, la decoración y el orden del hogar, haciendo que los clientes se sientan parte de un nicho exclusivo. La marca trasmite pasión por los espacios, tranquilidad, emotividad y elegancia.

3.2. Objetivos del plan de marketing

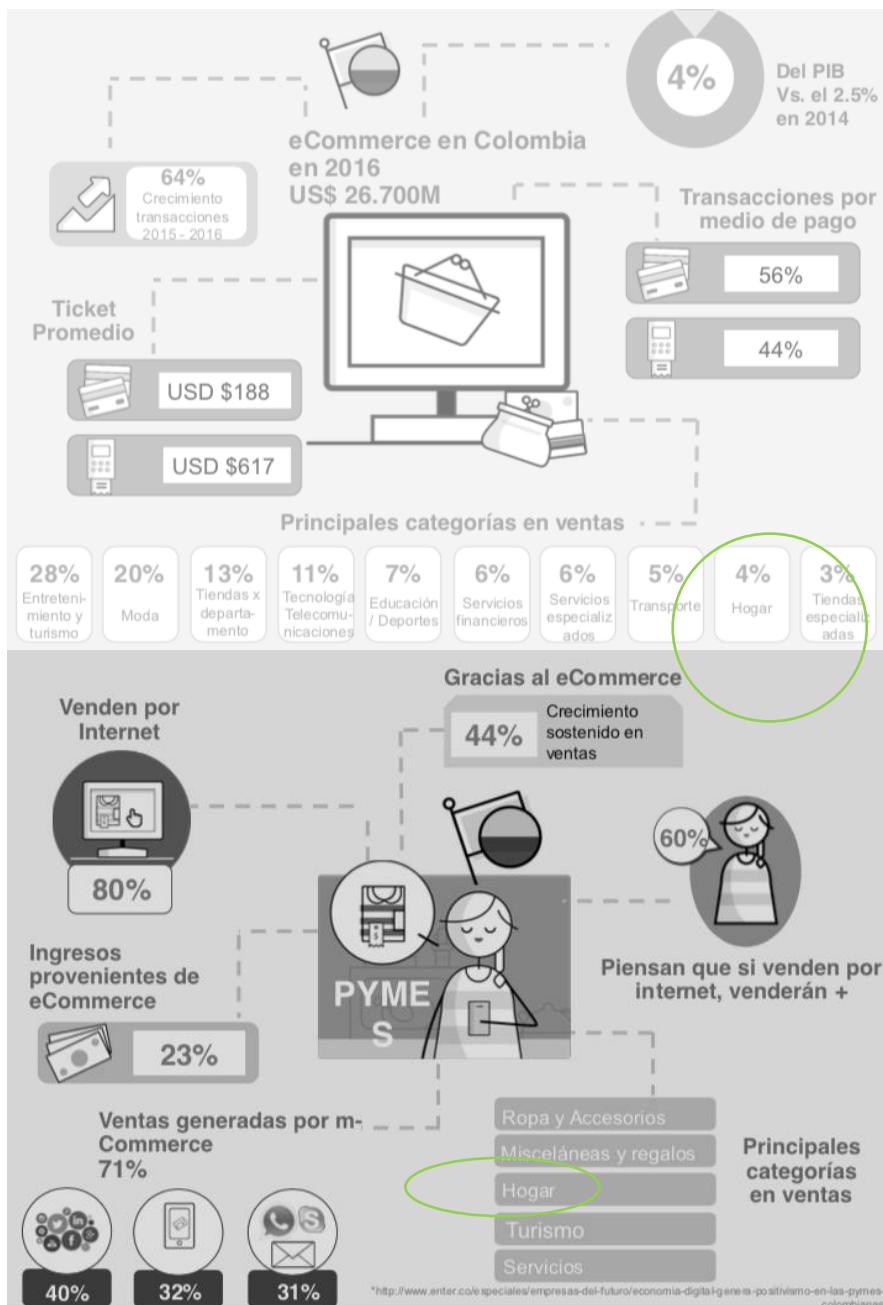
Teniendo en cuenta el estado aún incipiente del proyecto y los objetivos que se quieren lograr a través del proyecto empresarial, se establecieron los siguientes objetivos para el plan de marketing:

- Posicionar la marca **Passiflora creative home**, como una respuesta a los problemas de organización y decoración del hogar.
- Captar nichos de mercado desatendidos a través de la interacción personalizada de clientes y la construcción de contenidos de interés.
- Fidelizar el share de mercado hasta ahora obtenido y el capturado en el mediano y largo plazo como seguidores de tendencias de decoración.

3.3. El mercado

Información de BlackSip, 2017; establece que el valor de las transacciones de e-commerce en 2016 alcanzaron un monto de aproximadamente US\$26.700 millones, con un crecimiento del 64% en el periodo 2015-2016 y se estima un porcentaje superior al 4% del PIB, así mismo, el número de internautas en Colombia alcanzó los 28,5 millones de personas de los cuales se estima un 76% que compraron online (crecimiento del 46% con respecto a 2013). Siendo el 4% la participación en ventas de elementos para el hogar (ver ilustración 6).

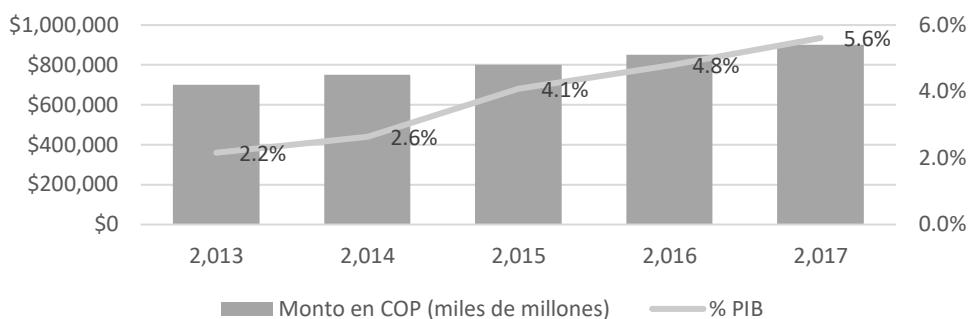
Ilustración 5 Algunas cifras importantes asociadas al e-commerce



Fuente: Fuentes, A. (2017). PayU-Ecommerce en Colombia.

Como participación en el PIB, las transacciones online han ganado un crecimiento importante en los últimos años, 5.6% en el periodo 2016-2017, alcanzando un monto equivalente al 2,6% en el 201, ver figura 7, (Observatorio eCommerce, 2018).

Figura 6 Monto de transacciones online Vs participación del PIB en Colombia, 2013-2017



Fuente: Observatorio eCommerce. (2018). *Transacciones digitales Colombia: eCommerce & Recaudo 2016/2017*. Retrieved from <https://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2018/04/4TO-ESTUDIO-DE-TRANSACCIONES-DIGITALES-EN-COLOMBIA-2016-2017-1.pdf>

De manera particular, el sector de artículos para el hogar, evidencia oportunidades y barreras en el comercio electrónico, de acuerdo a BlackSip, 2017; por un lado se presenta la oportunidad de mostrar toda la oferta de productos; sin embargo, no se cuenta con la opción de mostrar las características de ciertos productos lo que lleva a pensar en una mejora en la experiencia de venta, a través de compras experienciales digitales.

Con un CARG 2012-2017, de 76,6%, se observa una creciente participación en las ventas por medios digitales, esto gracias a la aparición de nuevos jugadores con ofertas a través de páginas web (Tugó, Falabella, Éxito), que movilizan las opciones de compra de productos para el hogar y la decoración, ver tabla 4.

Tabla 4 Datos por segmentos del comercio electrónico en Colombia

Segmento	Crecimiento 2016-2017	CARG 2012-2017	Participación 2017 (miles de millones de pesos)
Moda	18,8%	27,9%	\$565
Belleza y cuidado personal	31,2%	53,0%	\$21
Electrodomésticos (Tec)	17,2%	38,8%	\$542
Electrónica de consumo (Tec)	5,2%	5,4%	\$240
Salud	5,1%	26,9%	\$7
Alimentos	69,0%	39,7%	\$773
Artículos para el hogar y muebles	86,2%	76,6%	\$617
Productos multimedia	64,1%	61,3%	\$1.233
Accesorios personales	100,4%	103,5%	\$367
Juguetes y juegos tradicionales	83,0%	86,8%	\$15
Videojuegos	102,9%	80,5%	\$141

Fuente: Construcción propia. Adaptación de Euromonitor International. (2017). *Internet Retailing in Colombia*.

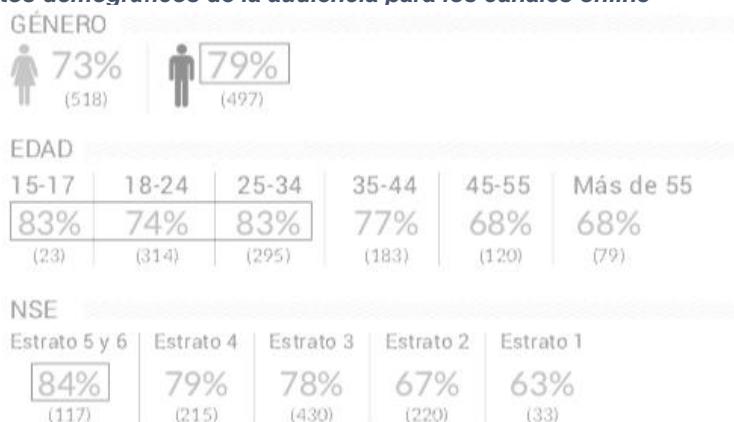
3.4. Segmentación de mercados

Segmentación de mercados de Consumo (B2C)

Geográfica: **Passiflora** atenderá, en el corto plazo, el territorio colombiano, con miras a que en el largo plazo pueda atender territorios vecinos en Latinoamérica, su sede principal será Medellín.

Demográfica: según un estudio realizado por la CCCE -Cámara Colombiana de Comercio Electrónico- en el año 2018, con una muestra de 1015 personas, para determinar la audiencia para canales online, se concluyó que el 73% de las mujeres y el 79% de los hombres son compradores online (ver ilustración 7), siendo el segmento dominante de edad las personas entre los 15 y 35 años.

Ilustración 6 Datos demográficos de la audiencia para los canales online



Fuente: Observatorio eCommerce. (2018). *Transacciones digitales Colombia: eCommerce & Recaudo 2016/2017*. Retrieved from <https://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2018/04/4TO-ESTUDIO-DE-TRANSACCIONES-DIGITALES-EN-COLOMBIA-2016-2017-1.pdf>

De manera clara, las mujeres son el nicho principal de la marca, siendo estas quienes tienden a preocuparse en mayor medida por la decoración del hogar. El diseño se dirige a una mujer preocupada por el orden, que le gustan los espacios limpios y claros, que consume elementos con diseño que la hacen sentir diferente de los demás.

Psicográfica: La marca enfoca su nicho en personas de ciudad, modernas, que les gusta el diseño, los espacios modernos, pertenece a una clase social media, medial alta o alta, profesional, independiente, que disfruta su propio espacio y se preocupa por la limpieza y el orden.

Basada en el comportamiento: Persona activa, empleada tiempo completo, que le gusta estudiar y aprender nuevas cosas, sociable, que busca optimizar el tiempo que gasta ordenando a su alrededor, metódica y fan de la modernidad y el buen gusto.

3.5. Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento de marca se enmarca en una estrategia dirigida a resaltar:

- Beneficios: diseño plasmado en productos a precios competitivos, posibilidad de compra de productos de diferentes proveedores a través de una plataforma de e-commerce, con contenidos asociados al portafolio de productos ofrecidos.
- Uso de los productos: especialización de productos de decoración con diseño como valor agregado y cambiantes de acuerdo a las tendencias del mercado.
- Usuario/estilo de vida: marca dirigida a un nicho específico de la población que busca productos diferenciados.

3.6. El marketing mix

El Marketing mix recopila las estrategias de marketing asociadas al diseño de la mezcla entre producto, precio, plaza y promoción, las cuales se describen a continuación:

3.6.1. *Producto*

Los productos de **Passiflora** responden a las tendencias de moda y diseño, desde una mirada minimalista, de colores cálidos y especialmente hechos para hogares modernos, con atributos asociados a su estructura física (funcionales) y atributos sicológicos al trasmitir beneficios en términos de usabilidad y visibilidad en el hogar como elemento decorativo.

Los productos se enmarcan en características de productos consumo/compras (Perez Baz, 2018), los cuales pasan por un proceso de comparación, revisión de la calidad, precio y estilo en la decisión de compra. La compra de este tipo de productos se evidencia como menos frecuente, se busca información acerca del producto para la toma de decisiones y se compra en menos lugares (no masivos).

3.6.2. *Precio*

Los precios del portafolio inicial se fijaron pensando en la estrategia de precios competitivos, con el fin de llevar a cabo una estrategia de penetración de mercado, que permita un relacionamiento inicial con la marca,

Los precios se calcularon teniendo en cuenta los costes y un margen de ganancia entre el 40% y 60%. En algunos casos, el precio puede ser menor al comprar un set del mismo producto con diferentes diseños (patrones de decoración). Es necesario tener en cuenta, que la compra inicial de productos se ha realizado a través de una plataforma de e-

commerce (B2B), la cual establece uno fee de envío de acuerdo a la cantidad de producto y al país de entrega, debido al estado aún incipiente del negocio se establece que este es el canal más apropiado, sin embargo actualmente se están llevando a cabo conversaciones con un experto en relacionamiento con compañías chinas, para establecer relaciones de largo plazo directamente con los proveedores y lograr precios competitivos de los productos importados.

Tabla 5 Precios del inventario actual

	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MARCA	DEPARTAMENTO	PRECIO
1	1303	Bolsa lavar check	Passiflora	Bolsas para lavar	55000.00
2	1404	Bolsa lavar naked	Passiflora	Bolsas para lavar	55000.00
3	1302	Bolsa lavar rules	Passiflora	Bolsas para lavar	55000.00
4	1301	Bolsa lavar soap	Passiflora	Bolsas para lavar	55000.00
5	1305	Bolsa lavar washday	Passiflora	Bolsas para lavar	55000.00
6	0602	Bolsillo pared (beige)	Passiflora	Organizadores de pared	60000.00
7	0601	Bolsillo pared (marino)	Passiflora	Organizadores de pared	60000.00
8	1201	Bolsillo pared flamencos rosado	Passiflora	Organizadores de pared	30000.00
9	1202	Bolsillo pared flamencos verde	Passiflora	Organizadores de pared	30000.00
10	0502	Bolsillo pared vintage corona	Passiflora	Organizadores de pared	12000.00
11	0503	Bolsillo pared vintage jaula	Passiflora	Organizadores de pared	12000.00
12	0506	Bolsillo pared vintage maquina	Passiflora	Organizadores de pared	12000.00
13	0505	Bolsillo pared vintage reloj	Passiflora	Organizadores de pared	12000.00
14	0504	Bolsillo pared vintage telefono	Passiflora	Organizadores de pared	12000.00
15	0501	Bolsillo pared vintage torre	Passiflora	Organizadores de pared	12000.00
16	0301	Canasta reno	Passiflora	Organizadores	30000.00
17	0703	Cartera café	Passiflora	Carteras	15000.00
18	0704	Cartera rosada rosas	Passiflora	Carteras	15000.00
19	0701	Carteras azul	Passiflora	Carteras	15000.00
20	0702	Carteras rosada	Passiflora	Carteras	15000.00
21	0903	Cosmetiquera azul	Passiflora	Carteras	40000.00
22	0901	Cosmetiquera fucsia	Passiflora	Carteras	40000.00
23	0905	Cosmetiquera rosada oscura	Passiflora	Carteras	40000.00
24	0902	Cosmetiquera rosado claro	Passiflora	Carteras	40000.00
25	0904	Cosmetiquera verde	Passiflora	Carteras	40000.00
26	1500	Lonchera	Passiflora	Carteras	25000.00
27	0102	Organizador Flamencos aguamarina	Passiflora	Organizadores	20000.00
28	0101	Organizador Flamencos rosado	Passiflora	Organizadores	20000.00
29	1001	Organizador grande letras	Passiflora	Organizadores	65000.00
30	1002	Organizador grande ondas	Passiflora	Organizadores	65000.00
31	1003	Organizador grande triángulos	Passiflora	Organizadores	65000.00
32	0204	Organizador números azul	Passiflora	Organizadores	20000.00
33	0201	Organizador números Beige	Passiflora	Organizadores	20000.00
34	0202	Organizador números gris	Passiflora	Organizadores	20000.00
35	0203	Organizador números rosado	Passiflora	Organizadores	20000.00
36	0403	Organizador pequeño bolas	Passiflora	Organizadores	25000.00
37	0404	Organizador pequeño cruces	Passiflora	Organizadores	25000.00
38	0402	Organizador pequeño estrellas	Passiflora	Organizadores	25000.00
39	0401	Organizador pequeño pinos	Passiflora	Organizadores	25000.00
40	1103	Organizador pequeño redondo blanco	Passiflora	Organizadores	20000.00
41	1101	Organizador pequeño redondo negro	Passiflora	Organizadores	20000.00
42	1102	Organizador pequeño redondo rayas	Passiflora	Organizadores	20000.00

Fuente: construcción propia

Como se ha mencionado en diferentes apartados el siguiente paso será la consolidación de un e-commerce bajo el modelo de *dropshipping*, tomando como referencia otras

plataformas similares, este modelo cobra hasta un 20% de comisión por transacción en artículos de decoración y muebles, será entonces esta la base de trabajo para establecer relacionamiento con productores de bienes.

3.6.3. Plaza

En un primer momento los puntos de contacto son las redes sociales, a través de las cuales se espera lograr un posicionamiento de marca que permita la adopción de la plataforma de e-commerce en el futuro. Las entregas se iniciaron con un proveedor de servicios de mensajería cuyo costo de entrega es pagado por el cliente en la contra entrega, como se mencionó en párrafos anteriores, una vez de adopte el modelo de operación cada uno de los proveedores se encargará de la entrega.

La distribución de los productos adquiridos por los clientes debe ser tercerizada, de manera que se garantice una cadena logística con experiencia y la infraestructura necesaria.

En el estado actual, se reconoce la necesidad de establecer alianzas con empresas de logística, de manera que se complemente la actividad de venta en la plataforma de e-commerce con una estrategia de distribución ágil.

Una vez sea lanzada la plataforma de e-commerce, se establecerá, un modelo de dropshipping (ver ilustración 8) en el que cada uno de los proveedores (nacionales o internacionales) se encarga de su propia distribución, siendo **Passiflora** el canal para llegar a los clientes.

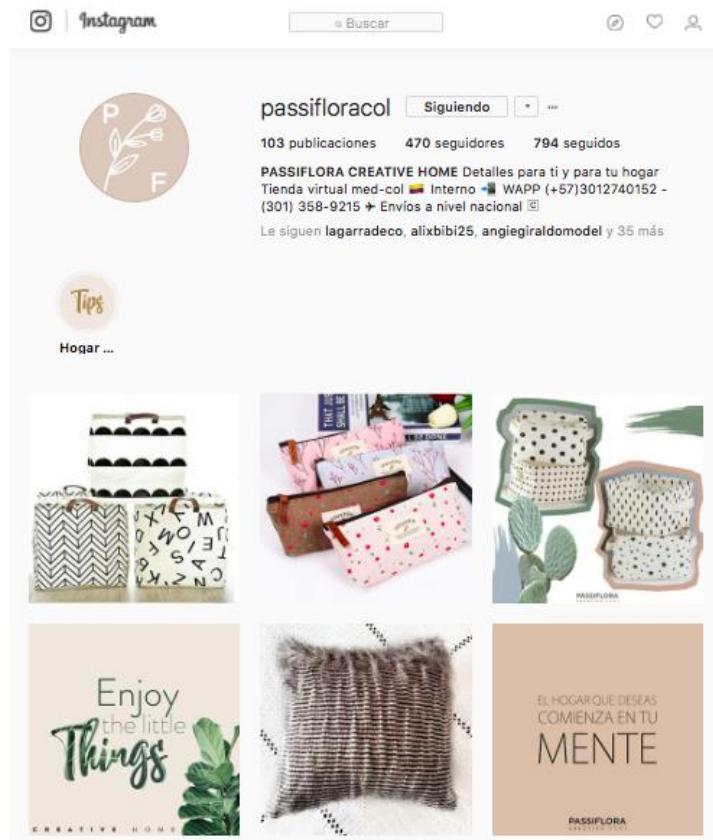
Ilustración 7 Ciclo Dropshipping



Fuente: Moxyn. (2018). *Dropshipping*. Retrieved July 24, 2018, from <https://www.moxyn.com/dropshipping/>

3.6.4. Promoción

Las redes sociales son claves en el proceso de promoción de **Passiflora**, teniendo en cuenta el nicho de mercado de interés y los canales objetivo (plataforma e-commerce).

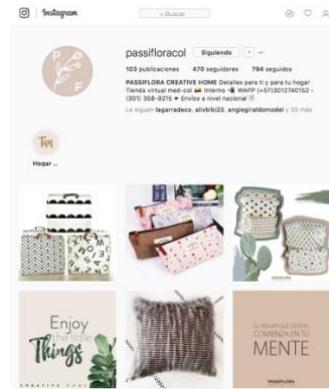


El acercamiento con los clientes se realiza a través de mensajes inspiradores que denotan el uso de los productos y la marca.



tú eres
mi hogar

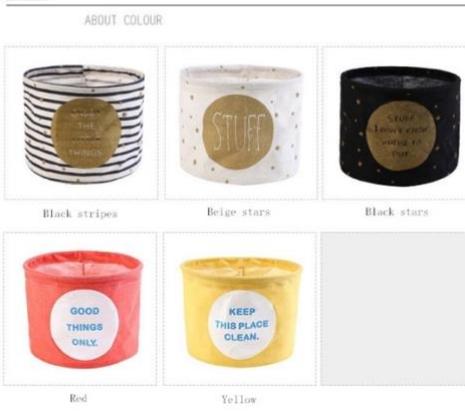
PASSIFLORA
SERVILINEN CO.



Sumado a lo anterior, la promoción del producto será no tradicional o *Below The Line* o *BTL*, siendo el objeto principal todas aquellas acciones publicitarias en medios no masivos para segmentar el público o target específico, como una manera de complementar la comunicación en medios masivos.

3.7. El producto

Con el concepto de dar orden a ese espacio que es el hogar, el portafolio inicial se construyó principalmente con base en una serie de productos de organización (organizadores de tela de diferentes dimensiones y funcionalidades). Se busca mantener una línea de productos en colores neutros y que puedan ser complementarios en su uso.





La comercialización inicial se realiza a través de redes sociales con un empaque oscuro (negro) reutilizable, en el cual resaltan el logo y la etiqueta.

Algunos de los productos se presentan en juegos de dos hasta cuatro elementos, sin embargo, existe la posibilidad de comprarlos de manera individual, en cada uno de los contactos con los clientes se hace una serie de preguntas para asesorar acerca de la mejor opción de organizador, hay que tener en cuenta que dado el material por ejemplo no es recomendado usarlos en ambientes húmedos como la cocina.

En un futuro, a través de la plataforma se espera ser la conexión entre diferentes productores y distribuidores de elementos decorativos lo que permitirá un portafolio con diversos elementos y la solicitud para transar productos personalizados a través de la plataforma.

3.8. Comunicación

Inicialmente, el principal canal de promoción son las redes sociales, las cuales permiten interacción con los clientes y un primer acercamiento al portafolio de productos por parte de estos. Una vez se establezca la plataforma y se perciba la marca por parte de los clientes, la estrategia debe diversificarse a online y offline a través de:

- *Mailing*: para difundir características de la plataforma.
- Redes sociales: para establecer contacto con clientes potenciales.
- Ventas personales: acercamiento a clientes para venta de portafolio y de la plataforma como medio para venta de productos de otros distribuidores o productores.
- *Newsletter*: Creación de boletín con tips y noticias actuales de diseño para clientes actuales y potenciales.
- Estrategias SEO-SEM.

4. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

4.1. La estructura organizativa de la empresa

Teniendo en cuenta las características de la *start up*, **Passiflora**, y de acuerdo a información de Increnta (Gimenez, 2018), la estructura organizativa se define como Integrada (*integrated*), este modelo sugiere que las variables de control se gestionen desde la compañía que aplica la plataforma, de esta manera, se subcontratan servicios adyacente como logística, tecnología, marketing y medios de pago.

Quedando a cargo de la compañía elementos como la atención al cliente, la dirección y la planeación estratégica, de esta manera la información se controla desde el interior de la compañía. Gimenez, 2018, plantea una serie de argumentos que sobresalen en este modelo:

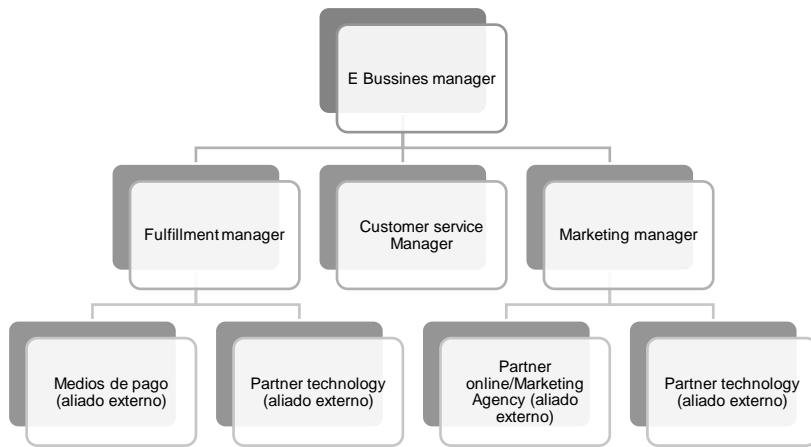
- Se conserva el control del equipo interno, por lo que las proyecciones de ventas se direccionan.
- Se controla la totalidad de la relación con el cliente generando un CRM propio y creando valor directo.
- Requiere una selección ardua del equipo, que permita garantizar las capacidades necesarias para el crecimiento continuo de la compañía.
- Las alianzas estratégicas permiten un crecimiento en el tiempo, por lo que es necesario gestionar desde el principio quienes acompañaran la compañía.

4.2. Organigrama de la empresa

Teniendo en cuenta las acciones *core* que deben ser realizadas en el negocio, se han considerado cuatro (4) contrataciones directas y cuatro (4) contrataciones a través de servicios profesionales por proyecto o necesidad.

De acuerdo a lo anterior, se debe contar con un equipo idóneo para el establecimiento del negocio, de manera genérica Giménez, 2018, establece el siguiente organigrama:

Ilustración 8 Organigrama



Fuente: Gimenez, J. P. (2018). *El comercio digital: 3 modelos de negocio de un ecommerce*. Retrieved August 12, 2018, from <http://increnta.com/es/blog/ecommerce-para-empresarios/>

El organigrama lo componen cuatro direcciones (gerencias de negocio), establecidas de acuerdo a los principales elementos de un negocio de e-commerce.

E Bussines manager: CEO, responsable del negocio, la persona encargada de dar lineamiento estratégico a la empresa (en este caso una de las fundadoras de **Passiflora**).

Fulfillment manager: responsable del ciclo de compra (desde la solicitud, hasta su entrega), gestiona las ordenes y hace seguimiento a proceso del servicio, además es el contacto directo, con los aliados asociados a este negocio.

Costumer service manager: responsable por brindar a los clientes soluciones a sus necesidades (dirige el área de servicio al cliente).

Marketing manager: responsable de establecer y desarrollar la estrategia de marketing (Una de las fundadoras de **Passiflora**).

4.3. La imagen corporativa

Marca: las Passifloras son conocidas comúnmente como las flores de la pasión, con alta recordación por su forma llamativa, la inspiración surgió de sus colores y las líneas que las diferencian de otras flores y plantas. Permite a los clientes asociarse con elementos cálidos, llamativos y elaborados



El logotipo de **Passiflora** se caracteriza por una flor inspirada en las pasifloras que denota calidez y orden, una imagen muy femenina a través de colores suaves. Con el uso de las iniciales del nombre se pretende la recordación de la imagen.



Empaque y etiqueta: el empaque es una bolsa reutilizable ecológica negra, en la cual resalta el logo, lo acompaña una etiqueta en papel ecológico, que resalta las redes sociales



4.4. La necesidad de personal y proceso de selección

Con el fin de establecer un marco de trabajo para el desarrollo del negocio, es necesario contar con un equipo base, el cual garantiza el adecuado funcionamiento de la empresa y permite la recopilación de información del negocio para el establecimiento de estrategias.

En **Passiflora** se reconoce la importancia de las personas para el logro de los objetivos, por dicha razón se pretende establecer un sistema de gestión integrado de capital humano, acompañado de la búsqueda de profesionales idóneos y con capacidades acordes a la realización de las funciones necesarias para llevar a cabo el objeto social.

En este sentido, se propone la siguiente estructura:

Planeación de la selección de personal: teniendo en cuenta el organigrama propuesto por Gimenez, 2018, en el cual se establecen como áreas estratégicas el desarrollo de pedidos (*Fulfillment*), servicio al cliente, marketing y gerencia, es necesaria la contratación de un profesional por cada área. Por otro lado, es necesario realizar una exploración de información de proveedores para los procesos de soporte.

Selección de personal: la estrategia de selección de personal tiene inmersa una serie de actividades las cuales se describen en la tabla 6:

Tabla 6 Etapas de un proceso de Selección de Personal

Análisis de las necesidades	Reclutamiento de hojas de vida	Entrevista Inicial	Pruebas Psicotécnicas	Investigación de antecedentes y verificación de referencias	Entrevista con área administrativa
Consiste en verificar las razones por las cuales se requiere iniciar un proceso.	Mediante diferentes medios y plataformas se publican las vacantes para obtener hojas de vida de los diferentes aspirantes.	Primer acercamiento con el aspirante a manera de conocerlo un poco y tener una primera impresión.	Pruebas a realizar según el perfil y responsabilidades del cargo.	Es importante comprobar la autenticidad de los documentos entregados por el aspirante, así como verificar en los entes de control que no exista ningún antecedente judicial o disciplinario que impida la contratación.	En algunos casos se realizan por varios jefes de diferentes áreas, pues es definitiva a la hora de tomar la decisión final una vez conocidos los resultados de las pruebas.

Fuente: GSH Grupo Soluciones Horizonte. (2018). *Etapas de un proceso de Selección de Personal | GSH*. Retrieved August 13, 2018, from <https://www.gsh.com.co/blog/etapas-de-un-proceso-de-seleccion-de-personal>

4.5. Perfil competencial de cada puesto de trabajo

Cada uno de los perfiles requieren conocimientos técnicos asociados al desempeño de las actividades de cada cargo, así mismo una serie de competencias que se describirán de acuerdo al autor Ramón Chaux:

Competencias para la compañía:

- **Trabajo en equipo:** capacidad de relacionamiento en el ambiente laboral, de aceptar y aportar de acuerdo a las capacidades del equipo.
- **Creatividad e innovación:** la masa laboral debe estar presta al cambio, adaptarse y proponer nuevas ideas.
- **Adaptabilidad al cambio:** amplia visión del mercado, de manera que pueda anticiparse a la comprensión de cambios, de manera que pueda modificar los objetivos y la estrategia de la empresa. Adaptable a su equipo y con la disposición para comprender y valorar los diferentes puntos de vista de este.
- **Lealtad y sentido de pertenencia:** hace referencia al interés por conocer, defender y promulgar los intereses y objetivos de la empresa de manera que se sientan incentivados a llevar a cabo acciones que agreguen valor a su quehacer, se piensa en conjunto y se visualizan los objetivos de la empresa dentro de los objetivos profesionales propios.
- **Orientación al cliente y a la calidad en su servicio:** Esta competencia hace referencia al cliente como el centro de la estrategia, se buscan los mejores mecanismos para responder de manera efectiva a las necesidades de este (resolución de necesidades y prestación del servicio). Se enfoca en generar un valor superior para el cliente, su satisfacción y su fidelización.
- **Organización empresarial eficiente:** sentido de organización y responsabilidad en el trabajo asignado y los compromisos con los clientes
- **Orientación a resultados**
- **Habilidad negociadora y seguridad en sí mismo**

Perfiles de los profesionales:

- *E Bussines manager:* Profesional en administración, economía o afines, con formación complementaria de MBA, con conocimiento previo en el desarrollo de proyectos, con capacidades en: relacionamiento con las personas, visión estratégica, conocimiento de segunda lengua y coordinación de equipos.
- *Fulfillment manager:* Formación profesional en finanzas y logística, con experiencia en cargos afines, capacidad de trabajo en equipo, manejo de personal y

relacionamiento con clientes, con manejo de herramientas de planeación, manejo de segunda lengua y conocimientos en gestión de la cadena de valor.

- *Costumer service manager:* profesional en administración o afines, con altas capacidades de comunicación y atención al cliente, habilidad para usar lenguaje positivo.
- *Marketing manager:* Profesional en marketing, con conocimientos en herramientas de diseño, visión estratégica, coordinación de equipos, excelente capacidad de comunicación y trabajo en equipo

4.6. Coste del trabajador para la empresa

El funcionamiento de Passiflora requiere la contratación directa de cuatro profesionales (dos de los cuales son sus socias), de acuerdo a los perfiles descritos en el apartado anterior, cada uno de ellos desempeñará un rol gerencial por lo que el salario es el mismo para todo el equipo.

Tabla 7 Coste por trabajador

CONCEPTO	EXPLICACIÓN	VALOR MES
Salario básico	es pactado entre las partes	\$ 4.000.000
Subtotal salarios		\$ 4.000.000
PRESTACIONES SOCIALES Y VACACIONES PROVISIÓN		
Cesantías	Salario + Sub transporte / 12 meses	\$ 333.333
Intereses sobre Cesantías	12% del valor de las cesantías	\$ 40.000
Primas	Salario + Sub transporte / 12 meses	\$ 333.333
Vacaciones	Equivalente a 15 días hábiles de salario al año	\$ 166.666
Subtotal prestaciones		\$ 873.333
SEGURIDAD SOCIAL		
Salud	Total: 12.5% (1.000.000) , Empresa:8.5%	\$ 340.000
Pensión	Total: 16% (1.280.000) , Empresa:12%	\$ 480.000
Riesgos profesionales	A los salarios se le aplica la tarifa según el riesgo	\$ 20.880
Provisión vacaciones salud	8.5% del salario	\$ 14.166
Provisión vacaciones pensión	12% del salario	\$ 20.000
Subtotal Seguridad Social		\$ 875.046
APORTES PARAFISCALES		
Sena, ICBF, Caja de Compensación	Sena: 2%, ICBF: 3%, Caja de compensación: 4%	\$ 360.000
Previsión vacaciones	9%	\$ 15.000
Subtotal aportes parafiscales		\$ 375.000

COSTE TOTAL MENSUAL DE UN EMPLEADO	6.123.379
OTROS DATOS ADICIONALES	
Costo total anual	73.480.559
Días hábiles en el año	295
Costo por día de trabajo	249.086
Costo por hora trabajada	31.135

Fuente: construcción propia. Adaptación Vega, R. (2018). Rafael Vega - temas personales y profesionales. Retrieved August 15, 2018, from <http://rafaelvega.com/>

4.7. Política retributiva y de incentivos al personal

- El sistema de desempeño será un sistema **inclusivo** donde todos implicados en los procesos tendrán la posibilidad de evaluar y ser evaluados. Todos en la organización están en continuo crecimiento, por lo cual la retroalimentación del desempeño es un factor fundamental.
- El sistema de desempeño estará enfocado en los objetivos y estrategia trazada por la organización año a año. Sin embargo, la evaluación será continua, semanalmente se debe tener un reporte del desempeño.
- Luego de tener el reporte semanal, se hará una sesión de coaching entre supervisor y supervisado donde se analizarán los resultados. Al finalizar la reunión se debe llegar a un compromiso conjunto el cual será revisado la semana siguiente.
- Cabe resaltar que las sesiones de coaching son bilaterales, donde se da una continua comunicación entre supervisor y supervisado, el dialogo va en ambas direcciones.
- Finalizado el mes, se hace un consolidado de las sesiones de coaching y los resultados obtenidos para evaluar el desempeño del supervisado. De igual forma, los supervisados responderán a una encuesta de satisfacción con respecto a su supervisor y su ambiente laboral, el cual será evaluado por la alta gerencia, para corregir posibles falencias dentro del funcionamiento de los procesos.
- Se implementará también un modelo de beneficios trimestral, el cual estará pactado desde principio de cada periodo. Estos beneficios se basan en los objetivos propuestos y los resultados consolidados mes a mes. Todos los empleados tendrán posibilidad de bonificación, incentivando así a toda la mano de obra.
- A final de trimestre, se hará una reunión general. El propósito de la misma es hacer un balance general de los resultados presentados por todos los empleados. La asistencia a dicha reunión será obligatoria por parte de todos los trabajadores, debido a la posible comunicación directa entre la alta gerencia y los trabajadores.

4.8. Formación al personal

La gestión del conocimiento es fundamental en el incentivo al desarrollo de capacidades en una empresa, es claro para **Passiflora** que tener una fuerza laboral altamente calificada y preparada para diferentes escenarios aseguran el éxito y la sostenibilidad del negocio.

Con el fin de generar nuevo conocimiento explícito se tienen en cuenta los siguientes elementos:

- **Construcción de políticas de formación** dirigidas a la creación y fortalecimiento de capacidades de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- **Análisis de necesidades formativas:** una vez esté constituido el equipo de trabajo se iniciará una sesión de reconocimiento de necesidades de formación en cada uno de los empleados con el fin de construir de manera conjunta un plan de formación para el mediano plazo.
- **Acciones a realizar:** Identificación de oportunidades de formación con aliados del sistema de innovación de la ciudad, cuya estrategia está dirigida a las empresas de base tecnológica (un ejemplo muy claro de esto es el papel de Ruta N en los procesos de formación en diferentes áreas).
- **Comunicación interna e información para inteligencia competitiva:** se espera que en el mediano plazo, de manera constantes se incentive la construcción y apropiación de información de interés por parte de la fuerza laboral a través del siguiente plan:
 - a. Plataforma de innovación abierta: plataforma colaborativa para la construcción de la estrategia que guiará el crecimiento del negocio.
 - b. Redes sociales internas: Información permanente de la situación de la empresa.
 - c. Boletines de prensa y sitio web corporativo: enfocado en información corporativa estratégica (misión, visión, valores, información general, valores y principios de acción, participación en beneficios).
 - d. *Mailing* con información individualizada (formación a medida, evaluación personal, incentivos directos).

5. TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA

5.1. Delimitación de la forma jurídica de la empresa

Dado que **Passiflora** será conformada por una sociedad entre dos personas, la actividad comercial se llevará a cabo como una persona jurídica: “*Es una figura en la que el negocio es una sociedad que funciona con patrimonio independiente al de sus accionistas. Siempre necesita de un representante legal quien actúa en nombre de la sociedad*” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2018).

De acuerdo a los tipos de empresas y sociedades en Colombia y según información de Barragan, 2018; Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S). son un tipo societario regulado por la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008. No exigen un número mínimo de accionistas. Además, se constituyen por documento privado que ha de registrarse en la Cámara de Comercio.

Su simplicidad se da tanto en el momento de su constitución, como en su funcionamiento, no estando obligadas a especificar el objeto social. Tampoco se les exige crear una junta directiva ni una revisoría fiscal. La responsabilidad se limitará a la aportación de cada accionista.

En Colombia, esta estructura jurídica ha sido de gran acogida entre los emprendedores y pequeños empresarios, dado que facilita la formalización de las actividades comerciales y la puesta en marcha del negocio³.

³ Según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y Conforme a la Ley 1429 de diciembre de 2010, las personas naturales y personas jurídicas que desarrollan PEQUEÑAS EMPRESAS, cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes, y que no estén en el régimen de exclusiones consagrado en el Artículo 6 del Decreto 545 de febrero 25 de 2011, son beneficiarios del pago progresivo de las tarifas de matrícula y renovación.

El beneficio contenido en el Artículo 7 de la citada ley, se refiere al pago progresivo de las tarifas de matrícula y renovación, **de acuerdo con los siguientes parámetros:**

- Cero por ciento (0%) del total de la tarifa establecida para la obtención de la Matrícula Mercantil en el primer año de desarrollo de la actividad económica principal.
- Cincuenta por ciento (50%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la Matrícula Mercantil en el segundo año de desarrollo de la actividad económica principal.
- Setenta y cinco por ciento (75%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la Matrícula Mercantil en el tercer año de desarrollo de la actividad económica principal.
- Ciento por ciento (100%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la Matrícula Mercantil del cuarto año en adelante del desarrollo de la actividad económica principal.

5.2. Trámites previos para la creación de la empresa

- Consultar nombre en el RUES: Revisión del nombre de la empresa a constituir con el fin de no infilir en el registro de otra compañía.
- Preparación de documentos necesarios para la constitución de la empresa:
 - a. Documento privado de constitución: son los estatutos de la compañía donde se define la estructura de la organización. En el documento se debe establecer el capital autorizado, suscrito y pagado de la sociedad. De igual forma, en lo relativo a las acciones, debes establecer su clase, número y valor nominal, así como la forma y términos en que deberán pagarse. Cómo máximo, las acciones deben ser pagadas en 2 años.
 - b. Pre-Registro único tributario (RUT): trámite realizado ante la Cámara de Comercio.
 - c. Fotocopia de la cédula del representante legal (ID).
 - d. Formulario único empresarial.
- Inscripción en la cámara de comercio.
- Crear cuenta de ahorros.
- Tramitar el RUT definitivo.

Tramitar el registro mercantil definitivo. El artículo 91 de la Ley 633 de 2000 señala que todas las páginas web y sitios de internet con origen en Colombia, que operan en internet y cuya actividad económica tenga carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, deberá inscribirse en el Registro Mercantil y suministrar a la DIAN la información que está considere pertinente (Observatorio E-commerce, 2018).

- Resolución de facturación y firma digital.
- Pagar el impuesto de registro (Ley 223/95 y Decreto 650/96). Puede realizarse en las sedes de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia o en la oficina de Rentas Departamentales.

5.3. Trámites para el funcionamiento de la empresa

Para el funcionamiento de la plataforma de e-commerce, son necesarios una serie de pasos que contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos del negocio:

- **Elección y protección de la identidad visual:** El objetivo es ser reconocido en el mercado y diferenciarse de la competencia. Evitar copiar marcas existentes ahorra el riesgo de demandas y, por consiguiente, la prohibición de usar la imagen de manera comercial (VendesFácil, 2018)

- **Búsqueda y compra del dominio:** búsqueda y selección del proveedor del dominio y selección del nombre de este.
- **Selección de la plataforma:** se puede elegir entre plataformas de tiendas online del tipo “hágalo usted mismo” (se busca una plantilla que se acomode a las necesidades de la plataforma y se paga de acuerdo a las funcionalidades adquiridas) o plataforma propia (desarrollo desde cero con las funcionalidades identificadas como relevantes).

Existen tres tipos de plataformas: gratuitas, de código abierto, y las pagas. Las gratuitas son muy limitadas; las de código abierto demandan conocimientos específicos en el área; y las pagas ofrecen las mejores opciones de personalización (Movistar, n.d.).

- **Selección de servidor de Hosting para e-commerce:** búsqueda de proveedores de servicios con las características necesarias identificadas para el negocio.
- **Pasarela de pagos:**
 - a. *PayPal*: almacena los datos personales y bancarios del cliente, sin pasárselos al vendedor. De esta manera, el consumidor hace el pago directamente a PayPal, quien envía el valor pagado hacia la tienda.
 - b. *PayU*: concentra todas las ventas en un registro único, lo que proporciona un área de actuación mayor, ya que no hay necesidad de soportar los trámites burocráticos de cada país.

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Proceso de comercialización

Dentro del proyecto no se tiene contemplado un equipo de venta, estas acciones se visualizan en cabeza del Business Manager, soportado en diferentes herramientas on y offline, como estrategia se expone el siguiente planteamiento:

- a. **Identificación de necesidades del mercado**, información de clientes y sus necesidades permitirá la construcción del portafolio el planteamiento de la estrategia comercial que mejor responda a las metas de crecimiento de la plataforma.
- b. **Búsqueda sistematizada de proveedores de productos del interés de la marca**, que aún no posean un canal digital o cuyo canal no representa un rubro importante de ventas, esta vigilancia del entorno permitirá construir una base de datos inicial para información de la plataforma.
- c. **Envío de portafolio a tiendas y emprendedores**, la consolidación de los beneficios de la plataforma, plasmados en un documento llamativo, permitirán un primer acercamiento a posibles clientes, al fortalecimiento de posicionamiento de la marca y al reconocimiento de la imagen en el mercado.
- d. **Visita a instituciones en pro del emprendimiento**, los emprendedores se reconocen como un público de interés para participar en la plataforma, dado que una plataforma es una buena vitrina para mostrar productos con diseño y valor agregado.
- e. **Estrategia de satisfacción del cliente**, la satisfacción debe considerarse el principal objetivo de la fuerza de ventas, por lo que se debe incentivar la capacidad de entendimiento y escucha con el cliente, para aumentar su lealtad.
- f. **Alineación de la estrategia de ventas con las herramientas de marketing**, lograr la adecuada alineación entre los distintos instrumentos de marketing.

La óptica de ventas debe centrar sus esfuerzos en:

- Mantenimiento de clientes a través de estrategias de incentivos.
- Responder a las necesidades del mercado a través de la actualización constante de las funcionalidades de la plataforma.
- Configuración de un sistema de seguimiento de metas de venta

6.2. Gestión de inventarios o existencias

La gestión de inventarios de **Passiflora** se analiza desde la óptica de dos momentos, desde el funcionamiento inicial con la venta de productos en redes sociales, hasta la creación de la plataforma de e-commerce.

Actualmente, **Passiflora** cuenta con un *stock* de productos (inventario) limitado, a partir del cual se espera posicionar la marca e identificar las necesidades y tendencias del mercado, estos productos fueron adquiridos a través de un proveedor deslocalizado, a través de un sitio de e-commerce.

El stock es centralizado en un almacén temporal donde operaran las oficinas de **Passiflora**, a donde llegan directamente los pedidos desde los proveedores internacionales y se despachan con un servicio de mensajería convencional. Lo anterior permite un control total sobre el inventario y los procedimientos relacionados con la preparación de la entrega del pedido, así como la optimización de entrega, al agrupar los pedidos por zonas.

Por otro lado, la estrategia del *dropshipping*, pretende eliminar un eslabón de la cadena al hacer llegar los pedidos al cliente final, directamente desde el proveedor, esto permite la eliminación de stocks intermediarios y rapidez en el servicio, sin embargo, se pierde el control sobre la preparación para la entrega, el seguimiento del proceso de entrega, dificultad para los procesos de devolución, entre otros.

"Al no tener que disponer de un stock, los costes se reducen considerablemente, pero la ubicación del proveedor (por ejemplo, si está en un país extracomunitario) puede influir en el coste final por los gastos de envío y de aduanas"(Ebay, 2015).

Con el fin de mitigar el impacto anterior, se pretende una selección rigurosa de los proveedores, priorizando la oferta local de productos de decoración, la construcción de un manual de procedimientos (gestión de proveedores), comunicación constante a través de sistemas o interfaces al interior de la plataforma, que permitan seguimiento a pedidos.

6.3. Inversión

Oficinas: espacio para el establecimiento de **Passiflora**, base de operaciones. Localizado en la ciudad de Medellín, de manera inicial se ha establecido la oportunidad de no incurrir en altos costos a través del pago de un espacio de coworking (Selina en Medellín tiene un plan mensual de \$480.000 mensuales).

Equipos informáticos: computadores portátiles avaluados en \$12.000.000 en total, adquiridos a través del modelo de leasing (\$300.000 mensuales).

Servicios informáticos: proveedor de servidores e internet valor mensual consultado aproximado de \$530.000 mensuales.

Inventario inicial: productos adquiridos para pivotear el mercado e identificar nicho \$2.500.000.

7. PLAN FINANCIERO

El presente plan financiero se construyó en pesos colombianos y bajo los siguientes supuestos:

7.1. Presupuesto de inversión

Volumen de recursos necesarios para poner en marcha el sitio de e-commerce. Teniendo en cuenta las características del emprendimiento, la inversión inicial no se visualiza como elevada, además dentro de las estrategias iniciales se ubica el objetivo de minimizar los gastos con el fin de tener un mayor margen de maniobra.

El uso de espacios de coworking de la ciudad, el pago de plantillas a proveedores de plataformas y el uso de leasing para pago de equipo de computo son algunas de las estrategias diseñadas.

Tabla 8 Inversiones del inmovilizado. Presupuesto de inversión

Concepto	Inicio actividad
INM INTANGIBLE	\$2.000.000
Plataforma	\$2.000.000
INM MATERIAL	\$3.500.000
Papelería	\$1.000.000
Inventario inicial	\$2.500.000
TOTAL NO CORRIENTE	\$5.500.000

Fuente: construcción propia

Con una amortización de la plataforma del 20% (\$400.000 anual durante 5 años).

7.2. Financiación

El capital social de la empresa está constituido por \$22.500.000 de pesos, una inversión anterior de inventario por valor de \$2.500.000 y fondos propios de las socias por valor de \$10.000.000. Sumado a lo anterior, se solicitará un crédito de libre inversión por valor de \$50.000.000 (deuda de largo plazo), con un tipo de interés del 1.35% mensual, Tasa efectiva anual 17.46% y una duración de 5 años.

Tabla 9 Presupuesto de financiación

Concepto	Inicio actividad
FONDOS PROPIOS	
capital social	\$20.000.000
Inventario inicial	\$2.500.000
DEUDAS DE LARGO PLAZO	
importe	\$50.000.000
tasa de interés anual	17,46%

Fuente: construcción propia

Año 1

Cuota #	Abono a intereses	Abono a capital	Cuota mensual sin seguros	Valor del seguro de vida asociado a la Deuda	Cuota mensual mas seguros	Saldo
0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$60,000.00	\$0.00	\$50,000,000.00
1	\$675,000.00	\$546,222.57	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$49,453,777.43
2	\$667,626.00	\$553,596.57	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$48,900,180.86
3	\$660,152.44	\$561,070.13	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$48,339,110.73
4	\$652,577.99	\$568,644.57	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$47,770,466.16
5	\$644,901.29	\$576,321.27	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$47,194,144.89
6	\$637,120.96	\$584,101.61	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$46,610,043.27
7	\$629,235.58	\$591,986.98	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$46,018,056.29
8	\$621,243.76	\$599,978.81	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$45,418,077.48
9	\$613,144.05	\$608,078.52	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$44,809,998.96
10	\$604,934.99	\$616,287.58	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$44,193,711.38
11	\$596,615.10	\$624,607.46	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$43,569,103.91
12	\$588,182.90	\$633,039.67	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$42,936,064.25

Año 2

Cuota #	Abono a intereses	Abono a capital	Cuota mensual sin seguros	Valor del seguro de vida asociado a la Deuda	Cuota mensual mas seguros	Saldo
13	\$579,636.87	\$641,585.70	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$42,294,478.55
14	\$570,975.46	\$650,247.11	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$41,644,231.44
15	\$562,197.12	\$659,025.44	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$40,985,206.00
16	\$553,300.28	\$667,922.29	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$40,317,283.71
17	\$544,283.33	\$676,939.24	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$39,640,344.47
18	\$535,144.65	\$686,077.92	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$38,954,266.55
19	\$525,882.60	\$695,339.97	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$38,258,926.59
20	\$516,495.51	\$704,727.06	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$37,554,199.53
21	\$506,981.69	\$714,240.87	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$36,839,958.65
22	\$497,339.44	\$723,883.13	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$36,116,075.53
23	\$487,567.02	\$733,655.55	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$35,382,419.98
24	\$477,662.67	\$743,559.90	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$34,638,860.08

Año 3

Cuota #	Abono a intereses	Abono a capital	Cuota mensual sin seguros	Valor del seguro de vida asociado a la Deuda	Cuota mensual mas seguros	Saldo
25	\$467,624.61	\$753,597.96	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$33,885,262.12
26	\$457,451.04	\$763,771.53	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$33,121,490.59
27	\$447,140.12	\$774,082.44	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$32,347,408.15
28	\$436,690.01	\$784,532.56	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$31,562,875.59
29	\$426,098.82	\$795,123.75	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$30,767,751.84
30	\$415,364.65	\$805,857.92	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$29,961,893.93
31	\$404,485.57	\$816,737.00	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$29,145,156.93
32	\$393,459.62	\$827,762.95	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$28,317,393.98
33	\$382,284.82	\$838,937.75	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$27,478,456.23
34	\$370,959.16	\$850,263.41	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$26,628,192.82
35	\$359,480.60	\$861,741.96	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$25,766,450.85
36	\$347,847.09	\$873,375.48	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$24,893,075.37

Año 4

Cuota #	Abono a intereses	Abono a capital	Cuota mensual sin seguros	Valor del seguro de vida asociado a la Deuda	Cuota mensual mas seguros	Saldo
37	\$336,056.52	\$885,166.05	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$24,007,909.32
38	\$324,106.78	\$897,115.79	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$23,110,793.53
39	\$311,995.71	\$909,226.86	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$22,201,566.67
40	\$299,721.15	\$921,501.42	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$21,280,065.26
41	\$287,280.88	\$933,941.69	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$20,346,123.57
42	\$274,672.67	\$946,549.90	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$19,399,573.67
43	\$261,894.24	\$959,328.32	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$18,440,245.35
44	\$248,943.31	\$972,279.26	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$17,467,966.09
45	\$235,817.54	\$985,405.03	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$16,482,561.07
46	\$222,514.57	\$998,707.99	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$15,483,853.07
47	\$209,032.02	\$1,012,190.55	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$14,471,662.52
48	\$195,367.44	\$1,025,855.12	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$13,445,807.40

Año 5

Cuota #	Abono a intereses	Abono a capital	Cuota mensual sin seguros	Valor del seguro de vida asociado a la Deuda	Cuota mensual mas seguros	Saldo
49	\$181,518.40	\$1,039,704.17	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$12,406,103.23
50	\$167,482.39	\$1,053,740.17	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$11,352,363.05
51	\$153,256.90	\$1,067,965.67	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$10,284,397.39
52	\$138,839.36	\$1,082,383.20	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$9,202,014.18
53	\$124,227.19	\$1,096,995.38	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$8,105,018.81
54	\$109,417.75	\$1,111,804.81	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$6,993,213.99
55	\$94,408.39	\$1,126,814.18	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$5,866,399.81
56	\$79,196.40	\$1,142,026.17	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$4,724,373.64
57	\$63,779.04	\$1,157,443.52	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$3,566,930.12
58	\$48,153.56	\$1,173,069.01	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$2,393,861.11
59	\$32,317.12	\$1,188,905.44	\$1,221,222.57	\$60,000.00	\$1,281,222.57	\$1,204,955.67
60	\$16,266.90	\$1,204,955.67	\$1,221,222.57	\$0.00	\$1,221,222.57	\$0.00

7.3. Previsión de ingresos

Con el fin de dimensionar la previsión de ingresos de los próximos 5 años se construyó un escenario en el que se obtiene un 1% del mercado de Dafiti (plataforma multimarca) y el primer año se liquida el inventario inicial; en este sentido, se supone unas ventas en el año 1 de \$100 millones de pesos (en comisiones por venta de productos de decoración a través de la plataforma de e-commerce). Teniendo en cuenta que no se cuenta con un proceso de producción, no hay costos de producción asociados, por lo que el margen bruto de ventas es igual a las ventas, característica muy positiva de este tipo de estructura.

Tabla 10 Previsión de ingresos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de productos propios	\$4.750.000				
Comisiones por venta a través de la plataforma	\$100.000.000	\$110.000.000	\$121.000.000	\$133.100.000	\$146.410.000
Incremento en ventas 10%	10%				
TOTAL	\$104.750.000	\$110.000.000	\$121.000.000	\$133.100.000	\$146.410.000

Fuente: construcción propia

Se estima un crecimiento de ventas anual del 10%, es de aclarar que los ingresos se deben al cobro de comisiones por transacciones en la plataforma por el 20% sobre las ventas realizadas a través de **Passiflora**.

7.4. Gastos de personal

El negocio requiere la contratación directa de cuatro profesionales, de acuerdo a organigrama planteado anteriormente,

Tabla 11 Gastos de personal

Concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
E Bussines manager	\$4.000.000	\$4.120.000	\$4.243.600	\$4.370.908	\$4.502.035
Fulfillment manager	\$4.000.000	\$4.120.000	\$4.243.600	\$4.370.908	\$4.502.035
Costumer service manager	\$4.000.000	\$4.120.000	\$4.243.600	\$4.370.908	\$4.502.035
Marketing manager	\$4.000.000	\$4.120.000	\$4.243.600	\$4.370.908	\$4.502.035
IMPORTE TOTAL	\$16.000.000	\$16.480.000	\$16.974.400	\$17.483.632	\$18.008.141
CARGAS FISCALES (34,67%)	\$5.547.200	\$6.101.920	\$6.712.112	\$7.383.323	\$8.121.656
TOTAL	\$21.547.200	\$22.581.920	\$23.686.512	\$24.866.955	\$26.129.796

Fuente: construcción propia

7.5. Gastos de explotación

Servicios profesionales: contratación de servicios asociados al soporte de las actividades de las gerencias de negocio.

- *Partner technology* (aliado externo). Soporta los procesos de pago y el mantenimiento de la plataforma.
- *Partner online/Marketing Agency* (aliado externo). Soporte en elementos de diseño y posicionamiento de marca a través de actividades de marketing.

Se estiman actividades específicas por horas de trabajo con un valor de \$100.000 la hora.

Gastos de constitución y registro de marca: Gasto estimado de los trámites para la constitución de la empresa y el registro de marca ante la Superintendencia.

Espacio de trabajo en coworking: con el fin de aprovechar la tendencia creciente del uso de espacios de coworking en la ciudad y la oportunidad de *networking* inmersa en este modelo, se alquilará un espacio que incluye: todos los servicios públicos (agua y luz), impresoras, espacios de esparcimiento, café y sesiones de transferencia de conocimiento. Selina (coworking de la ciudad), ofrece diferentes paquetes de acuerdo a las necesidades de cada emprendedor, para este caso se contratarán seis espacios permanentes con todas las facilidades de las instalaciones.

Tabla 12 Gastos de explotación

Concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Servicios profesionales	\$19.200.000	\$21.120.000	\$23.232.000	\$25.555.200	\$28.110.720
SERVICIOS PROFESIONALES	\$19.200.000	\$21.120.000	\$23.232.000	\$25.555.200	\$28.110.720
Espacio de coworking	\$5.760.000	\$5.990.400	\$6.230.016	\$6.479.217	\$6.738.385
Leasing computadores	\$3.600.000	\$3.744.000	\$3.893.760	\$4.049.510	\$4.211.491
Servicios informáticos	\$530.000	\$551.200	\$573.248	\$596.178	\$620.025
Servidor	\$1.560.000	\$1.622.400	\$1.687.296	\$1.754.788	\$1.824.979
Plataforma ecommerce	\$2.000.000				
SUMINISTROS	\$13.450.000	\$10.285.600	\$10.697.024	\$11.124.905	\$11.569.901
Costos de constitución	\$350.000	\$	\$	\$	\$
TOTAL	\$29.440.000	\$31.405.600	\$33.929.024	\$36.680.105	\$39.680.621

Fuente: construcción propia

7.6. Balance de resultados

Como se menciona en apartados anteriores, las proyecciones de ingresos se construyeron de acuerdo a las siguientes hipótesis, de acuerdo al análisis del mercado:

- Se considera un crecimiento del mercado del 10%, de acuerdo a la tendencia creciente por la compra a través de canales digitales, así mismo, se observa como una tasa prudente para la construcción de un escenario optimista en la toma de decisiones.
- La plantilla relacionada con la contratación directa, se considera estática en el tiempo, como estrategia para costos lo más bajos posibles, con la opción de contratación de servicios profesionales de acuerdo a demanda del negocio.
- El incremento salarial se calcula de acuerdo al promedio del IPC (Índice de precios al consumidor), sobre el cual se realizan los cambios salariales en el país.
- Las tasas asociadas a la deuda financiera son reguladas por entes bancarios de acuerdo al tipo de deuda.
- Finalmente, el tipo impositivo es una regulación centralizada por las entidades de hacienda del país.
- Las estimaciones se proyectan en un periodo de cinco (5) años, tomando el año cero como el inicio del negocio.

Tabla 13 Estado de resultados

HIPÓTESIS para P y G	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4
Variación de ventas (%)		10%	10%	10%	10%
Margen Bruto (%)	60%	60%	60%	60%	60%
Plantilla actual (Diciembre 2.016)	4				
Aumento plantilla (n°) cada año		0	0	0	0
Previsión de plantilla para cada año		4	4	4	4
Aumento plantilla (%) cada año		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Aumento salarial convenio (%)		1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Aumento Otros Gastos de Explotación (%)		2%	2%	2%	2%
Tipo de interés DeudaFinanciera	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%
Tipo impositivo: % de impuesto sobre beneficio	33%	33%	33%	33%	33%
Ingresos de actividades ordinarias	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4
Ventas	\$104.750.000	\$110.000.000	\$121.000.000	\$133.100.000	\$146.410.000
Productos propios	\$4.750.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Comisiones por venta en la plataforma	\$100.000.000	\$110.000.000	\$121.000.000	\$133.100.000	\$146.410.000
Costos de ventas y operación	-\$21.100.000	-\$21.120.000	-\$23.232.000	-\$25.555.200	-\$28.110.720
Costos de la mercancía vendida	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costos del inventario	-\$1.900.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Ajustes al inventario	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Servicios profesionales	-\$19.200.000	-\$21.120.000	-\$23.232.000	-\$25.555.200	-\$28.110.720
Utilidad Bruta	\$83.650.000	\$88.880.000	\$97.768.000	\$107.544.800	\$118.299.280
Salarios	-\$21.547.200	-\$22.581.920	-\$23.686.512	-\$24.866.955	-\$26.129.796
Gastos generales	-\$9.670.000	-\$7.612.800	-\$7.917.312	-\$8.234.005	-\$8.563.364
Servidor	-\$1.560.000	-\$1.622.400	-\$1.687.296	-\$1.754.788	-\$1.824.979
Arrendamientos	-\$5.760.000	-\$5.990.400	-\$6.230.016	-\$6.479.217	-\$6.738.385
Plataforma e-commerce	-\$2.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Trámites legales de constitución	-\$350.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenimientos	-\$530.000	-\$551.200	-\$573.248	-\$596.178	-\$620.025
Mantenimiento de equipos y plataforma	-\$530.000	-\$551.200	-\$573.248	-\$596.178	-\$620.025
Depreciaciones, amortizaciones y deterioro:	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Depreciación plataforma e-commerce	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Otros gastos	-\$11.190.735	-\$10.101.467	-\$8.802.646	-\$7.256.913	-\$5.419.654
Gastos financieros (intereses crédito)	-\$7.590.735	-\$6.357.467	-\$4.908.886	-\$3.207.403	-\$1.208.163
Leasing de activos	-\$3.600.000	-\$3.744.000	-\$3.893.760	-\$4.049.510	-\$4.211.491
Utilidad Operacional	\$40.712.065	\$47.632.613	\$55.988.282	\$65.390.749	\$75.966.440
Utilidad antes de impuestos	\$40.712.065	\$47.632.613	\$55.988.282	\$65.390.749	\$75.966.440
Impuesto de renta	\$19.770.981	-\$22.688.362	-\$26.380.293	-\$30.012.163	-\$34.345.463
Resultado sobre el ejercicio	\$20.941.084	\$24.944.251	\$29.607.989	\$35.378.586	\$41.620.977

Fuente: construcción propia

7.7. Cuenta de resultados y ratios financieros

Tabla 14 Cuenta de resultados

Activos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activos corrientes	\$42.236.064	\$74.479.944	\$110.478.410	\$153.711.131	\$201.599.109
Bancos	\$39.936.064	\$74.479.944	\$110.478.410	\$153.711.131	\$201.599.109
Inventarios	\$2.300.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Activos no corrientes	\$7.000.000	\$7.400.000	\$7.800.000	\$8.200.000	\$8.600.000
Intangibles					
Plataforma E-commerce	\$2.000.000	\$2.400.000	\$2.800.000	\$3.200.000	\$3.600.000
Marca	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
TOTAL ACTIVOS	\$49.236.064	\$81.879.944	\$118.278.410	\$161.911.131	\$210.199.109
Pasivos					
Pasivos corrientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cuentas por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivos no corrientes	\$42.936.064	\$34.638.860	\$24.893.075	\$13.445.807	\$0
Préstamos a largo plazo	\$42.936.064	\$34.638.860	\$24.893.075	\$13.445.807	\$0
TOTAL PASIVOS	\$42.936.064	\$34.638.860	\$24.893.075	\$13.445.807	\$0
Patrimonio					
Capital social	\$22.500.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Ganancias acumuladas	\$0	\$20.941.084	\$45.885.334	\$75.493.323	\$110.871.909
TOTAL PATRIMONIO	\$22.500.000	\$20.941.084	\$45.885.334	\$75.493.323	\$110.871.909
PASIVO + PATRIMONIO	\$65.436.064	\$55.579.944	\$70.778.410	\$88.939.131	\$110.871.909

Fuente: construcción propia

Tabla 15 Flujo de caja libre

Flujo de caja libre	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$104.750.000	\$110.000.000	\$121.000.000	\$133.100.000	\$146.410.000
Costo de ventas	-\$21.100.000	-\$21.120.000	-\$23.232.000	-\$25.555.200	-\$28.110.720
Gastos generales	-\$9.670.000	-\$7.612.800	-\$7.917.312	-\$8.234.005	-\$8.563.364
Margen operativo bruto	\$135.520.000	\$138.732.800	\$152.149.312	\$166.889.205	\$183.084.084
Amortización	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Beneficios antes de intereses e impuestos	\$135.520.000	\$138.332.800	\$151.349.312	\$165.689.205	\$181.484.084
Impuestos	-\$19.770.981	-\$22.688.362	-\$26.380.293	-\$30.012.163	-\$34.345.463
Beneficio neto	\$155.290.981	\$161.021.162	\$177.729.605	\$195.701.368	\$215.829.547
Amortización	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Inversión en Activos Fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión en necesidades operativas de fondo	-\$41.417.200	-\$38.358.720	-\$40.094.384	-\$41.931.143	-\$43.876.550
FCL	\$113.873.781	\$122.262.442	\$136.835.221	\$152.570.225	\$170.352.998
Abonos de capital	\$70.937.717	\$87.623.582	\$111.942.146	\$139.124.418	\$170.352.998
Mayor inversión de capital social	\$10.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
FCL del inversionista	\$194.811.499	\$209.886.025	\$248.777.367	\$291.694.644	\$340.705.995

Fuente: construcción propia

Tabla 16 Ratios financieros

Liquidez	Formula	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Fondo de Maniobra	Pat Neto + Pasivo NO Corte - Activo NO Corte	\$ 72.436.064	\$ 62.979.944	\$ 78.578.410	\$ 97.139.131	\$ 119.471.909
Liquidez:	Activo Corriente / Pasivo Corriente					
Test Acido:	Activo Corriente - Existencias / Pasivo corriente					
Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente					
Solvencia/ Riesgo		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Solvencia	Activo / Pasivo	1,1	2,4	4,8	12,0	
Endeudamiento	Pasivo / Patrimonio Neto y Pasivo	66%	62%	35%	15%	0%
Autofinanciacion	Fondos Propios / Patrimonio Neto y Pasivo	34%	0%	0%	0%	0%
Rentabilidad sobre Balance Financiero medio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3		
Rentabilidad Economica (ROI)	BAIT / Activo Neto medio	62%	48%	40%	35%	
Margen	BAIT/Ventas	39%	43%	46%	49%	52%
Rotación del Activo	Ventas / Activo	213%	134%	102%	82%	70%
Rentabilidad Financiera (ROE)	B / Fondos Propios Medios	179%	89%	32%	7%	

Fuente: construcción propia

Tabla 17 Balance financiero

BALANCE FINANCIERO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activo No Corriente	\$ 7.000.000	\$ 7.400.000	\$ 7.800.000	\$ 8.200.000	\$ 8.600.000
Activo Corriente neto	\$ 42.236.064	\$ 74.479.944	\$ 110.478.410	\$ 153.711.131	\$ 201.599.109
Activo Neto	\$ 49.236.064	\$ 81.879.944	\$ 118.278.410	\$ 161.911.131	\$ 210.199.109
Patrimonio Neto	\$ 22.500.000	\$ 20.941.084	\$ 45.885.334	\$ 75.493.323	\$ 110.871.909
Pasivo NO Corriente	\$ 42.936.064	\$ 34.638.860	\$ 24.893.075	\$ 13.445.807	\$ -
Pasivo Corriente (financiero)	0	0	0	0	0
Patrimonio Neto y Pasivo	\$ 65.436.064	\$ 55.579.944	\$ 70.778.410	\$ 88.939.131	\$ 110.871.909
BALANCE FINANCIERO MEDIO	Año0/año1	Año1/año2	Año2/año3	Año3/Año4	
Activo No Corriente	\$ 7.200.000	\$ 7.600.000	\$ 8.000.000	\$ 8.400.000	
Activo Corriente neto	\$ 58.358.004	\$ 92.479.177	\$ 132.094.770	\$ 177.655.120	
Activo Neto Medio	\$ 65.558.004	\$ 100.079.177	\$ 140.094.770	\$ 186.055.120	
Patrimonio Neto	\$ 21.720.542	\$ 33.413.209	\$ 60.689.329	\$ 93.182.616	
Pasivo NO Corriente	\$ 38.787.462	\$ 29.765.968	\$ 19.169.441	\$ 6.722.904	
Pasivo Corriente (financiero)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Patrimonio Neto y Pasivo	\$ 60.508.004	\$ 63.179.177	\$ 79.858.770	\$ 99.905.520	
VAN	\$ 605.293.499.95				
TIR	21%				

Fuente: construcción propia

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se realiza un análisis de ratios financieros con una proyección a cinco años:

- a. **Liquidez:** el fondo de maniobra muestra un nivel aceptable de liquidez, es decir que no se evidencian problemas para solventar sus deudas a corto plazo una vez se de inicio a la operación del negocio.
- b. **Solvencia:** los ratios de solvencia, evidencian buenos resultados, el negocio puede cumplir con sus obligaciones y deudas a medida que se va posicionando en el mercado, ya que el endeudamiento disminuye en el tiempo. Las ventas generaran una mayor solvencia.
- c. **Rentabilidad económica (ROI):** Presenta valores positivos desde el primer año, el cual decrece en el tiempo, sin embargo, mantienen valores positivos significativos.
- d. **Rentabilidad financiera (ROE):** Retorno de capital positivo, con tendencia decreciente en el tiempo.
- e. **Viabilidad de la empresa:** Teniendo en cuenta los indicadores, se observa que, con una proyección a cinco años, se obtiene una TIR del 21%, por encima del coste de capital y un VAN positivo, lo que evidencia la viabilidad financiera del negocio. Lo que hace este proyecto rentable, permitiendo una repartición de beneficios entre las socias cada año. En el balance previsional se evidencia una disminución de los gastos financieros año a año por la amortización del crédito.

7.8. Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad, se modificaron las variables claves en la estructura económica del proyecto como son los ingresos y los gastos de personal (Ver Anexo 1):

Modificación de los ingresos a través de una tasa menor de crecimiento de las ventas (5%):

El VAN del proyecto bajo una tasa menor de crecimiento es: \$550.866.406, una disminución de \$54.427.093, sin embargo, el proyecto continúa siendo propicio para llevarse a cabo en el tiempo. La TIR por su parte se sitúa en el 20%, lo que muestra una rentabilidad por encima del coste de oportunidad de las fuentes de financiación.

Modificación de los ingresos a través de una tasa cero de crecimiento de las ventas:

Bajo el supuesto de cero crecimientos de las ventas en el tiempo, se evidencia un VAN del \$501.271.736, \$104.021.763 y una TIR 19%, el proyecto continúa con una rentabilidad positiva.

Modificación de los ingresos a través de una tasa de crecimiento negativa de las ventas (-10%):

Una caída sistemática de las ventas en un 10% arroja un VAN del \$415.257.361, \$190.036.138 menos que el escenario inicial de ventas, con una TIR del 18%, se continua con una rentabilidad positiva, sin embargo, con una caída significativa del Valor presente del proyecto.

El análisis de sensibilidad permite evidenciar como pequeños cambios en variables significativas en el proyecto impactan la rentabilidad. Si bien el proyecto continúa mostrando viabilidad económica, es sensible a modificaciones en el presupuesto asociadas a los costos de operación.

8. CONCLUSIONES

En la actualidad, el e-commerce se ha consolidado en el país de manera que se evidencia como una oportunidad importante para el desarrollo de negocios innovadores.

Existen en el país una serie de iniciativas que apuntan al fortalecimiento del emprendimiento, de manera que permiten el aprovechamiento de infraestructura y espacios para la consolidación de nuevas empresas de base tecnológica.

La creciente apropiación tecnológica en Colombia, representa una oportunidad creciente para la consolidación de empresas de base tecnológica, así como la oportunidad de encontrar océanos azules.

La estructura del e-commerce permite un crecimiento económico importante dado el bajo capital inicial necesario.

El análisis secuencial de variables fundamentales para el desarrollo del negocio, evidencian la viabilidad económica financiera del negocio, si bien requiere un endeudamiento significativo al inicio del ejercicio (\$50.000.000), una vez se logre el impacto esperado, **Passiflora** será un negocio con potencial de crecimiento en el tiempo.

Se considera este plan de negocio como una oportunidad de entrar en un mercado con alto valor agregado, a través de herramientas tecnológicas que permiten el crecimiento en el tiempo de los territorios impactados.

Si bien existen en el mercado diferentes plataformas de e-commerce, en ninguna de ellas se observan las características esperadas en el presente emprendimiento, por lo que se evidencia como una oportunidad para entrar en nichos aún desantendidos.

Con la entrada de jugadores internacionales con experiencia y gran posicionamiento de marca, es necesario que **Passiflora** logre incentivar una adopción de marca en el mercado nacional, que permita no solo su diferenciación, sino la garantía de permanencia en el mercado y la capacidad de competir con otros jugadores.

La estrategia de marketing de **Passiflora**, pretende identificar de manera específica un nicho de mercado informado, que busca tendencias y alto valor en los productos que consume, con el objetivo de crear elementos de fidelización y altas tasas de consumo.

Las características del proyecto, implican la inexistencia de pasivos corrientes por la inexistencia de cuentas por cobrar y de inventarios propios, el e-commerce, se evidencia como una oportunidad de explorar nuevos modelos de negocio, con necesidades de innovación y constante reconfiguración de la empresa.

La proyección financiera arroja resultados alentadores al proyecto, mostrando viabilidad económica y financiera, bajo los supuestos establecidos, si bien es necesaria la adquisición inicial de deuda, bajo una adecuada estrategia, que garantice una absorción del 1% del mercado, se evidencia una oportunidad interesante de crecimiento en ventas y un retorno llamativo para las socias.

El análisis de sensibilidad muestra que, bajo el cambio de variables sensibles, como el crecimiento en ventas y los salarios, el proyecto continúa mostrando rendimientos positivos, lo que garantiza el atractivo del negocio.

9. Limitaciones, principales amenazas, alternativas y plan de contingencia

9.1. Limitaciones

- Bajas tasas de adopción tecnológica en el territorio y desconfianza en canales digitales para acceder a productos y servicios.
- Bajos niveles de consumo en bienes de lujo para la decoración del hogar con alto valor agregado a través de elementos de diseño.
- Canales alternativos para compra de bienes de consumo (grandes superficies, tiendas especializadas).
- Tendencias de compra definidas a través de la interacción directa con bienes y servicios.
- Alta inversión inicial que requiere endeudamiento en el primer año de operación.

9.2. Principales amenazas

- Entrada de competidores especializados internacionales con alto poder de negociación e infraestructura consolidada en el mercado.
- Competencia en precios liderada por empresas chinas, con alta presencia de economías de escala y acceso a mercados alrededor del mundo.
- Baja adopción de la plataforma para compra de bienes de consumo asociados a decoración.

9.3. Alternativas

- Diversificación de portafolio (venta de productos fuera de la línea de decoración), como contingencia a un nivel bajo de venta.
- Fortalecimiento de líneas alternativas del negocio, a través del aprovechamiento de la experiencia de las socias en el campo de la decoración con servicios de asesoría y acompañamiento en procesos de decoración.
- Alianzas estratégicas con fabricantes de productos masivos y con distribuidores internacionales, con el fin de abarcar un mayor pedazo del mercado.

9.4. Plan de contingencia

- Teniendo en cuenta el riesgo al que se puede incurrir en la creación de una nueva empresa, se evalúan una serie de elementos que pueden representar acciones necesarias para construir un plan de contingencia:

- **Poco crecimiento de ventas:** dada la situación de nivel de ventas bajo, de manera que no se logren cubrir los pasivos de la empresa, se tiene planeada la diversificación del portafolio a través de la oferta directa de nuevos productos.
- **Nuevos competidores:** la estrategia de marketing debe estar dirigida a la creación constante de valor, de manera que se encuentren nuevos nichos de mercado o se fortalezcan los ya establecidos.
- **Falta de liquidez:** teniendo en cuenta la alta carga salarial, los socios están dispuestos a renunciar a su salario mientras sea necesario, así mismo, la opción de nuevos inversionistas está abierta.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y BIBLIOGRAFÍA

- ANDI. (2018). Colombia: Balance 2017 y perspectivas 2018.
- Barragan, A. (2018). Tipos de Empresas y Sociedades en Colombia. Retrieved August 14, 2018, from <http://www.pymerang.com/emprender/1049-emprendedoras-un-libro-como-de-100-casos-reales-para-inspirar-a-las-mujeres-a-montar-su-empresa>
- BlackSip. (2017). Reporte de industria: el e-commerce en Colombia 2017. Retrieved from https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1725164/Ofertas_de_contenido/Reporte_de_Industria_El_E-commerce_en_Colombia_2017.pdf?__hssc=240072988.1.1499666357159&__hstc=240072988.7cecfbb507ef401c7d33a09e8b98db30.1499666357158.1499666357158.1499666357158.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2018). Crea tu empresa. Retrieved August 14, 2018, from <http://www.crearempresamedellin.com/crea-tu-empresa>
- Chaparro Rosas, F. (2015). Marketing para Pymes: Matriz de Ansoff, Estrategias de crecimiento. Retrieved July 26, 2018, from <https://mercadeopymes.blogspot.com/2015/08/matriz-de-ansoff-estrategias-de.html>
- Chaux, R. (n.d.). Diccionario de competencias. Retrieved August 15, 2018, from <https://ramonchaux.wixsite.com/competencias/adaptabilidad-al-cambio>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2017). *Análisis Marco Regulatorio en un entorno de comercio electrónico*. Retrieved from https://www.crc.com.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf
- Consejo Privado de Competitividad. (2018). Ciencia, Tecnología e Innovación. Informe Nacional de competitividad 2016-2017. Retrieved July 25, 2018, from <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2016-2017/ciencia-tecnologia-e-innovacion/>
- Coonic Colombia. (2016). Comercio electrónico y sostenibilidad - Observatorio eCommerce Colombia. Retrieved June 4, 2018, from <https://www.observatorioecommerce.com.co/comercio-electronico-y-sostenibilidad/>
- Ebay. (2015). *Guía práctica de e-commerce para pymes, autónomos y emprendedores*. Retrieved from https://www.aceleraconebay.com/sites/default/files/Guide_SMB_ES_interactive_eBay.pdf
- El Tiempo. (n.d.). El consumidor digital en Colombia. Retrieved June 4, 2018, from <http://blackfriday.loencontraste.com/blog/el-consumidor-digital-en-colombia>
- Euromonitor International. (2017). *Internet Retailing in Colombia*.
- Euromonitor International. (2018). *Home and Garden Specialist Retailers in Colombia*.
- Fuentes, A. (2017). *PayU-Ecommerce en Colombia*.

- Gimenez, J. P. (2018). El comercio digital: 3 modelos de negocio de un ecommerce. Retrieved August 12, 2018, from <http://increnta.com/es/blog/ecommerce-para-empresarios/>
- Google. (2017). *Análisis de mercado para E-Commerce Colombia*. Retrieved from <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/Congreso2017/memorias/edgarheloucon-greso2017.pdf>
- GSH Grupo Soluciones Horizonte. (2018). Etapas de un proceso de Selección de Personal | GSH. Retrieved August 13, 2018, from <https://www.gsh.com.co/blog/etapas-de-un-proceso-de-seleccion-de-personal>
- Internet Ya. (2018). ¿Cuánto cuesta crear una tienda virtual en Colombia? Retrieved August 14, 2018, from <https://www.internetya.co/cuanto-cuesta-crear-una-tienda-online-en-colombia/>
- La República. (2016). E-commerce y su impacto en el comercio minorista. Retrieved June 4, 2018, from <https://www.larepublica.co/consumo/e-commerce-y-su-impacto-en-el-comercio-minorista-2414956>
- Lázaro, N., Vázques, R., Pérez, A., Elizondo, R., Romero, D., Gómez, J. L., ... Palencia, R. (2015). *Libro blanco de logística en e-commerce*. Retrieved from <http://www.cadenadesuministro.es/wp-content/uploads/2015/02/Libro-blanco-de-logistica-en-e-commerce.pdf>
- López, M. A. (2017). Estudios: Ecommerce colombiano es casi 3% del PIB nacional | América Retail. Retrieved June 4, 2018, from <http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-ecommerce-colombiano-es-casi-3-del-pib-nacional/>
- Marketing Digital Blog. (2017). Así va el Ecommerce en Colombia - Marketing Digital Blog. Retrieved June 4, 2018, from <https://marketingdigital.blog/asi-va-el-ecommerce-en-colombia/>
- Marketing Digital Blog. (2018). Economía 3.0: Modelos de Negocio Digital.
- Marketing Digital Blog. (2018). Estadísticas Redes Sociales y Marketing Digital Colombia 2018. Retrieved July 25, 2018, from <https://marketingdigital.blog/estadisticas-redes-sociales-y-marketing-digital-colombia-2018/>
- Ministerio de Protección Social. (2017). *POBLACIÓN Y PRINCIPALES INDICADORES DEMOGRÁFICOS DE COLOMBIA*. Retrieved from www.minproteccionsocial.gov.co
- MINTIC. (2018). Vive Digital para la gente. Retrieved June 4, 2018, from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19490.html>
- Movistar. (n.d.). Cómo iniciar un e-commerce. Retrieved August 14, 2018, from <https://destinonegocio.com/emprendimiento/e-commerce-como-iniciar-una-tienda-virtual/>
- Moxyn. (2018). Dropshipping. Retrieved July 24, 2018, from <https://www.moxyn.com/dropshipping/>
- Navas, & Guerras. (n.d.). ANÁLISIS INTERNO: Recursos y Capacidades. Retrieved July 25, 2018, from <http://studylib.es/doc/5751751/5.-análisis-interno--recursos-y-capacidades-5.-análisis>

- Observatorio E-commerce. (2018). Marco Regulatorio del eCommerce.
- Observatorio eCommerce. (2018). Los mejores modelos de negocio para emprender un eCommerce.
- Observatorio eCommerce. (2018). *Transacciones digitales Colombia: eCommerce & Recaudo 2016/2017*. Retrieved from <https://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2018/04/4TO-ESTUDIO-DE-TRANSACCIONES-DIGITALES-EN-COLOMBIA-2016-2017-1.pdf>
- Perez Baz, L. (2018). Los 12 Arquetipos de Personalidad: ¿cuál le va a tu Marca? Retrieved August 7, 2018, from <http://www.makinglovemarks.es/blog/arquetipos-de-personalidad-de-marca/>
- Portafolio. (2017). Los extranjeros tienen una mejor percepción del país. Retrieved June 4, 2018, from <http://www.portafolio.co/economia/los-extranjeros-tienen-una-mejor-percepcion-del-pais-510049>
- Prom Perú. (2015). Guía de mercado Colombia. Industria de la moda y la decoración. Retrieved from <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/876323561radB3003.pdf>
- PUC. (2015). Cómo constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Retrieved August 14, 2018, from <https://puc.com.co/p/como-constituir-una-sas>
- Quondos. (n.d.). Qué es el dropshipping y 10 consejos para afrontarlo. Retrieved July 24, 2018, from <https://www.quondos.com/que-es-el-dropshipping-y-10-consejos-para-afrontarlo/>
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (n.d.). Las doce formas de innovar para las empresas. *Harvard Business Review*.
- Solar Patiño, A. (2014). *¿Hacia dónde va el comercio electrónico en Colombia?* Universidad de los Andes. Retrieved from file:///Users/paulinatoro/Dropbox/MBA/TFM/bibliografía/1371-4432-1-PB.pdf
- Trespimedios. (2018). Análisis del mercado para un e-commerce de tecnología. Retrieved June 4, 2018, from <https://trespimedios.co/analisis-del-mercado-para-un-e-commerce-de-tecnologia/>
- Universidad de la República. (2018). *Marketing mix Producto-Precio-Plaza-Promoción*. Retrieved from http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/marketing_mix_producto.pdf
- Vega, R. (n.d.). Rafael Vega - temas personales y profesionales. Retrieved August 15, 2018, from <http://rafaelvega.com/>
- VendesFácil. (2018). ¿Cómo crear una tienda virtual en Colombia sin fallar en el intento? Retrieved August 14, 2018, from <https://www.vendesfacil.com/plataformas-empresariales/como-crear-una-tienda-virtual-en-colombia-sin-fallar-en-el-intento/>

ANEXO I. DATOS ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad implica el cambio de variables en la estructura económica del negocio con el fin de determinar la viabilidad financiera y económica, para este caso puntual se elige la modificación de ingresos y gastos de personal, a continuación, se observan los datos arrojados por dicho ejercicio:

Modificación de los ingresos a través de una tasa menor de crecimiento de las ventas (5%):

Tabla 18 Cuenta de resultados (crecimiento de ventas 5%)

Ingresos de actividades ordinarias	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4
Ventas	\$104.750.000	\$105.000.000	\$110.250.000	\$115.762.500	\$121.550.625
Productos propios	\$4.750.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Comisiones por venta en la plataforma	\$100.000.000	\$105.000.000	\$110.250.000	\$115.762.500	\$121.550.625
Costos de ventas y operación	-\$21.100.000	-\$21.120.000	-\$23.232.000	-\$25.555.200	-\$28.110.720
Costos de la mercancía vendida	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costos del inventario	-\$1.900.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Ajustes al inventario	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Servicios profesionales	-\$19.200.000	-\$21.120.000	-\$23.232.000	-\$25.555.200	-\$28.110.720
Utilidad Bruta	\$83.650.000	\$83.880.000	\$87.018.000	\$90.207.300	\$93.439.905
Salarios	-\$21.547.200	-\$22.581.920	-\$23.686.512	-\$24.866.955	-\$26.129.796
Gastos generales	-\$9.670.000	-\$7.612.800	-\$7.917.312	-\$8.234.005	-\$8.563.364
Servidor	-\$1.560.000	-\$1.622.400	-\$1.687.296	-\$1.754.788	-\$1.824.979
Arrendamientos	-\$5.760.000	-\$5.990.400	-\$6.230.016	-\$6.479.217	-\$6.738.385
Plataforma e-commerce	-\$2.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Trámites legales de constitución	-\$350.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenimientos	-\$530.000	-\$551.200	-\$573.248	-\$596.178	-\$620.025
Mantenimiento de equipos y plataforma	-\$530.000	-\$551.200	-\$573.248	-\$596.178	-\$620.025
Depreciaciones, amortizaciones y deterioro:	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Depreciación plataforma e-commerce	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Otros gastos	-\$11.190.735	-\$10.101.467	-\$8.802.646	-\$7.256.913	-\$5.419.654
Gastos financieros (intereses crédito)	-\$7.590.735	-\$6.357.467	-\$4.908.886	-\$3.207.403	-\$1.208.163
Leasing de activos	-\$3.600.000	-\$3.744.000	-\$3.893.760	-\$4.049.510	-\$4.211.491
Utilidad Operacional	\$40.712.065	\$42.632.613	\$45.238.282	\$48.053.249	\$51.107.065
Utilidad antes de impuestos	\$40.712.065	\$42.632.613	\$45.238.282	\$48.053.249	\$51.107.065
Impuesto de renta	-\$19.770.981	-\$22.688.362	-\$26.380.293	-\$30.012.163	-\$34.345.463
Resultado sobre el ejercicio	\$20.941.084	\$19.944.251	\$18.857.989	\$18.041.086	\$16.761.602

Fuente: construcción propia

Tabla 19 Flujo de caja libre (crecimiento de ventas 5%)

Flujo de caja libre	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$104.750.000	\$105.000.000	\$110.250.000	\$115.762.500	\$121.550.625
Costo de ventas	-\$21.100.000	-\$21.120.000	-\$23.232.000	-\$25.555.200	-\$28.110.720
Gastos generales	-\$9.670.000	-\$7.612.800	-\$7.917.312	-\$8.234.005	-\$8.563.364
Margen operativo bruto	\$135.520.000	\$133.732.800	\$141.399.312	\$149.551.705	\$158.224.709
Amortización	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Beneficios antes de intereses e impuestos	\$135.520.000	\$133.332.800	\$140.599.312	\$148.351.705	\$156.624.709
Impuestos	-\$19.770.981	-\$22.688.362	-\$26.380.293	-\$30.012.163	-\$34.345.463
Beneficio neto	\$155.290.981	\$156.021.162	\$166.979.605	\$178.363.868	\$190.970.172
Amortización	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Inversión en Activos Fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión en necesidades operativas de fondo	-\$41.417.200	-\$38.358.720	-\$40.094.384	-\$41.931.143	-\$43.876.550
FCL	\$113.873.781	\$117.262.442	\$126.085.221	\$135.232.725	\$145.493.623
Abonos de capital	\$70.937.717	\$82.623.582	\$101.192.146	\$121.786.918	\$145.493.623
Mayor inversión de capital social	\$10.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
FCL del inversionista	\$194.811.499	\$199.886.025	\$227.277.367	\$257.019.644	\$290.987.245

Fuente: construcción propia

Tabla 20 Balance financiero (crecimiento de ventas 5%)

BALANCE FINANCIERO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activo No Corriente	\$7.000.000	\$7.400.000	\$7.800.000	\$8.200.000	\$8.600.000
Activo Corriente neto	\$42.236.064	\$74.479.944	\$110.478.410	\$153.711.131	\$201.599.109
Activo Neto	\$49.236.064	\$81.879.944	\$118.278.410	\$161.911.131	\$210.199.109
Patrimonio Neto	\$22.500.000	\$20.941.084	\$40.885.334	\$59.743.323	\$77.784.409
Pasivo NO Corriente	\$42.936.064	\$34.638.860	\$24.893.075	\$13.445.807	\$0
Pasivo Corriente (financiero)	0	0	0	0	0
Patrimonio Neto y Pasivo	\$ 65.436.064	\$ 55.579.944	\$ 65.778.410	\$ 73.189.131	\$ 77.784.409
BALANCE FINANCIERO MEDIO					
Año0/año1	Año1/año2	Año2/año3	Año3/Año4		
Activo No Corriente	\$7.200.000	\$7.600.000	\$8.000.000	\$8.400.000	
Activo Corriente neto	\$58.358.004	\$92.479.177	\$132.094.770	\$177.655.120	
Activo Neto Medio	\$65.558.004	\$100.079.177	\$140.094.770	\$186.055.120	
Patrimonio Neto	\$21.720.542	\$30.913.209	\$50.314.329	\$68.763.866	
Pasivo NO Corriente	\$38.787.462	\$29.765.968	\$19.169.441	\$6.722.904	
Pasivo Corriente (financiero)	\$0	\$0	\$0	\$0	
Patrimonio Neto y Pasivo	\$60.508.004	\$60.679.177	\$69.483.770	\$75.486.770	
VAN	\$550.866.406.10				
TIR	20%				

Fuente: construcción propia

El VAN del proyecto bajo una tasa menor de crecimiento es: \$550.866.406, una disminución de \$54.427.093, sin embargo, el proyecto continúa siendo propicio para llevarse a cabo en el tiempo. La TIR por su parte se sitúa en el 20%, lo que muestra una rentabilidad por encima del coste de oportunidad de las fuentes de financiación.

Modificación de los ingresos a través de una tasa cero de crecimiento de las ventas:

Tabla 21 Cuenta de resultados (crecimiento de ventas 0%)

Ingresos de actividades ordinarias	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4
Ventas	\$104.750.000	\$100.000.000	\$100.000.000	\$100.000.000	\$100.000.000
Productos propios	\$4.750.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Comisiones por venta en la plataforma	\$100.000.000	\$100.000.000	\$100.000.000	\$100.000.000	\$100.000.000
Costos de ventas y operación	-\$21.100.000	-\$21.120.000	-\$23.232.000	-\$25.555.200	-\$28.110.720
Costos de la mercancía vendida	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costos del inventario	-\$1.900.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Ajustes al inventario	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Servicios profesionales	-\$19.200.000	-\$21.120.000	-\$23.232.000	-\$25.555.200	-\$28.110.720
Utilidad Bruta	\$83.650.000	\$78.880.000	\$76.768.000	\$74.444.800	\$71.889.280
Salarios	-\$21.547.200	-\$22.581.920	-\$23.686.512	-\$24.866.955	-\$26.129.796
Gastos generales	-\$9.670.000	-\$7.612.800	-\$7.917.312	\$8.234.005	-\$8.563.364
Servidor	-\$1.560.000	-\$1.622.400	-\$1.687.296	-\$1.754.788	-\$1.824.979
Arrendamientos	-\$5.760.000	-\$5.990.400	-\$6.230.016	-\$6.479.217	-\$6.738.385
Plataforma e-commerce	-\$2.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Trámites legales de constitución	-\$350.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenimientos	-\$530.000	-\$551.200	-\$573.248	-\$596.178	-\$620.025
Mantenimiento de equipos y plataforma	-\$530.000	-\$551.200	-\$573.248	-\$596.178	-\$620.025
Depreciaciones, amortizaciones y deterioros	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Depreciación plataforma e-commerce	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Otros gastos	-\$11.190.735	-\$10.101.467	-\$8.802.646	-\$7.256.913	-\$5.419.654
Gastos financieros (intereses crédito)	-\$7.590.735	-\$6.357.467	-\$4.908.886	-\$3.207.403	-\$1.208.163
Leasing de activos	-\$3.600.000	-\$3.744.000	-\$3.893.760	-\$4.049.510	-\$4.211.491
Utilidad Operacional	\$40.712.065	\$37.632.613	\$34.988.282	\$32.290.749	\$29.556.440
Utilidad antes de impuestos	\$40.712.065	\$37.632.613	\$34.988.282	\$32.290.749	\$29.556.440
Impuesto de renta	-\$19.770.981	-\$22.688.362	-\$26.380.293	-\$30.012.163	-\$34.345.463
Resultado sobre el ejercicio	\$20.941.084	\$14.944.251	\$8.607.989	\$2.278.586	-\$4.789.023

Fuente: construcción propia

Tabla 22 Flujo de caja libre (crecimiento de ventas 0%)

Flujo de caja libre	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$104.750.000	\$100.000.000	\$100.000.000	\$100.000.000	\$100.000.000
Costo de ventas	-\$21.100.000	-\$21.120.000	-\$23.232.000	-\$25.555.200	-\$28.110.720
Gastos generales	-\$9.670.000	-\$7.612.800	-\$7.917.312	-\$8.234.005	-\$8.563.364
Margen operativo bruto	\$135.520.000	\$128.732.800	\$131.149.312	\$133.789.205	\$136.674.084
Amortización	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Beneficios antes de intereses e impuestos	\$135.520.000	\$128.332.800	\$130.349.312	\$132.589.205	\$135.074.084
Impuestos	-\$19.770.981	-\$22.688.362	-\$26.380.293	-\$30.012.163	-\$34.345.463
Beneficio neto	\$155.290.981	\$151.021.162	\$156.729.605	\$162.601.368	\$169.419.547
Amortización	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Inversión en Activos Fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión en necesidades operativas de fondo	-\$41.417.200	-\$38.358.720	-\$40.094.384	-\$41.931.143	-\$43.876.550
FCL	\$113.873.781	\$112.262.442	\$115.835.221	\$119.470.225	\$123.942.998
Abonos de capital	\$70.937.717	\$77.623.582	\$90.942.146	\$106.024.418	\$123.942.998
Mayor inversión de capital social	\$10.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
FCL del inversionista	\$194.811.499	\$189.886.025	\$206.777.367	\$225.494.644	\$247.885.995

Fuente: construcción propia

Tabla 23 Balance financiero (crecimiento de ventas 0%)

BALANCE FINANCIERO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activo No Corriente	\$7.000.000	\$7.400.000	\$7.800.000	\$8.200.000	\$8.600.000
Activo Corriente neto	\$42.236.064	\$74.479.944	\$110.478.410	\$153.711.131	\$201.599.109
Activo Neto	\$49.236.064	\$81.879.944	\$118.278.410	\$161.911.131	\$210.199.109
Patrimonio Neto	\$22.500.000	\$20.941.084	\$35.885.334	\$44.493.323	\$46.771.909
Pasivo NO Corriente	\$42.936.064	\$34.638.860	\$24.893.075	\$13.445.807	\$0
Pasivo Corriente (financiero)	0	0	0	0	0
Patrimonio Neto y Pasivo	\$ 65.436.064	\$ 55.579.944	\$ 60.778.410	\$ 57.939.131	\$ 46.771.909
BALANCE FINANCIERO MEDIO	Año0/año1	Año1/año2	Año2/año3	Año3/Año4	
Activo No Corriente	\$7.200.000	\$7.600.000	\$8.000.000	\$8.400.000	
Activo Corriente neto	\$58.358.004	\$92.479.177	\$132.094.770	\$177.655.120	
Activo Neto Medio	\$65.558.004	\$100.079.177	\$140.094.770	\$186.055.120	
Patrimonio Neto	\$21.720.542	\$28.413.209	\$40.189.329	\$45.632.616	
Pasivo NO Corriente	\$38.787.462	\$29.765.968	\$19.169.441	\$6.722.904	
Pasivo Corriente (financiero)	\$0	\$0	\$0	\$0	
Patrimonio Neto y Pasivo	\$60.508.004	\$58.179.177	\$59.358.770	\$52.355.520	
VAN	\$501.271.736,81				
TIR		19%			

Fuente: construcción propia

Bajo el supuesto de cero crecimientos de las ventas en el tiempo, se evidencia un VAN del \$501.271.736, \$104.021.763 y una TIR 19%, el proyecto continúa con una rentabilidad positiva.

Modificación de los ingresos a través de una tasa de crecimiento negativa de las ventas (-10%):

Tabla 24 Cuenta de resultados (crecimiento de ventas -10%)

Ingresos de actividades ordinarias	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4
Ventas	\$104.750.000	\$90.000.000	\$81.000.000	\$72.900.000	\$65.610.000
Productos propios	\$4.750.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Comisiones por venta en la plataforma	\$100.000.000	\$90.000.000	\$81.000.000	\$72.900.000	\$65.610.000
Costos de ventas y operación	-\$21.100.000	-\$21.120.000	-\$23.232.000	-\$25.555.200	-\$28.110.720
Costos de la mercancía vendida	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costos del inventario	-\$1.900.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Ajustes al inventario	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Servicios profesionales	-\$19.200.000	-\$21.120.000	-\$23.232.000	-\$25.555.200	-\$28.110.720
Utilidad Bruta	\$83.650.000	\$68.880.000	\$57.768.000	\$47.344.800	\$37.499.280
Salarios	\$21.547.200	-\$22.581.920	-\$23.686.512	-\$24.866.955	-\$26.129.796
Gastos generales	-\$9.670.000	-\$7.612.800	-\$7.917.312	-\$8.234.005	-\$8.563.364
Servidor	-\$1.560.000	-\$1.622.400	-\$1.687.296	-\$1.754.788	-\$1.824.979
Arrendamientos	-\$5.760.000	-\$5.990.400	-\$6.230.016	-\$6.479.217	-\$6.738.385
Plataforma e-commerce	-\$2.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Trámites legales de constitución	-\$350.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenimientos	-\$530.000	-\$551.200	-\$573.248	-\$596.178	-\$620.025
Mantenimiento de equipos y plataforma	-\$530.000	-\$551.200	-\$573.248	-\$596.178	-\$620.025
Depreciaciones, amortizaciones y deterioros	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Depreciación plataforma e-commerce	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Otros gastos	-\$11.190.735	-\$10.101.467	-\$8.802.646	-\$7.256.913	-\$5.419.654
Gastos financieros (intereses crédito)	-\$7.590.735	-\$6.357.467	-\$4.908.886	-\$3.207.403	-\$1.208.163
Leasing de activos	-\$3.600.000	-\$3.744.000	-\$3.893.760	-\$4.049.510	-\$4.211.491
Utilidad Operacional	\$40.712.065	\$27.632.613	\$15.988.282	\$5.190.749	-\$4.833.560
Utilidad antes de impuestos	\$40.712.065	\$27.632.613	\$15.988.282	\$5.190.749	-\$4.833.560
Impuesto de renta	-\$19.770.981	-\$22.688.362	-\$26.380.293	-\$30.012.163	-\$34.345.463
Resultado sobre el ejercicio	\$20.941.084	\$4.944.251	-\$10.392.011	-\$24.821.414	-\$39.179.023

Fuente: construcción propia

Tabla 25 Flujo de caja libre (crecimiento de ventas -10%)

Flujo de caja libre	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$104.750.000	\$90.000.000	\$81.000.000	\$72.900.000	\$65.610.000
Costo de ventas	-\$21.100.000	-\$21.120.000	-\$23.232.000	-\$25.555.200	-\$28.110.720
Gastos generales	-\$9.670.000	-\$7.612.800	-\$7.917.312	-\$8.234.005	-\$8.563.364
Margen operativo bruto	\$135.520.000	\$118.732.800	\$112.149.312	\$106.689.205	\$102.284.084
Amortización	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Beneficios antes de intereses e impuestos	\$135.520.000	\$118.332.800	\$111.349.312	\$105.489.205	\$100.684.084
Impuestos	-\$19.770.981	-\$22.688.362	-\$26.380.293	-\$30.012.163	-\$34.345.463
Beneficio neto	\$155.290.981	\$141.021.162	\$137.729.605	\$135.501.368	\$135.029.547
Amortización	\$0	-\$400.000	-\$800.000	-\$1.200.000	-\$1.600.000
Inversión en Activos Fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión en necesidades operativas de fondo	-\$41.417.200	-\$38.358.720	-\$40.094.384	-\$41.931.143	-\$43.876.550
FCL	\$113.873.781	\$102.262.442	\$96.835.221	\$92.370.225	\$89.552.998
Abonos de capital	\$70.937.717	\$67.623.582	\$71.942.146	\$78.924.418	\$89.552.998
Mayor inversión de capital social	\$10.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
FCL del inversionista	\$194.811.499	\$169.886.025	\$168.777.367	\$171.294.644	\$179.105.995

Fuente: construcción propia

Tabla 26 Balance financiero (crecimiento de ventas -10%)

BALANCE FINANCIERO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activo No Corriente	\$7.000.000	\$7.400.000	\$7.800.000	\$8.200.000	\$8.600.000
Activo Corriente neto	\$42.236.064	\$74.479.944	\$110.478.410	\$153.711.131	\$201.599.109
Activo Neto	\$49.236.064	\$81.879.944	\$118.278.410	\$161.911.131	\$210.199.109
Patrimonio Neto	\$22.500.000	\$20.941.084	\$25.885.334	\$15.493.323	-\$9.328.091
Pasivo NO Corriente	\$42.936.064	\$34.638.860	\$24.893.075	\$13.445.807	\$0
Pasivo Corriente (financiero)	0	0	0	0	0
Patrimonio Neto y Pasivo	\$ 65.436.064	\$ 55.579.944	\$ 50.778.410	\$ 28.939.131	-\$ 9.328.091
BALANCE FINANCIERO MEDIO	Año0/año1	Año1/año2	Año2/año3	Año3/Año4	
Activo No Corriente	\$7.200.000	\$7.600.000	\$8.000.000	\$8.400.000	
Activo Corriente neto	\$58.358.004	\$92.479.177	\$132.094.770	\$177.655.120	
Activo Neto Medio	\$65.558.004	\$100.079.177	\$140.094.770	\$186.055.120	
Patrimonio Neto	\$21.720.542	\$23.413.209	\$20.689.329	\$3.082.616	
Pasivo NO Corriente	\$38.787.462	\$29.765.968	\$19.169.441	\$6.722.904	
Pasivo Corriente (financiero)	\$0	\$0	\$0	\$0	
Patrimonio Neto y Pasivo	\$60.508.004	\$53.179.177	\$39.858.770	\$9.805.520	
VAN	\$415.257.361,33				
TIR	18%				

Fuente: construcción propia

Una caída sistemática de las ventas en un 10% arroja un VAN del \$415.257.361, \$190.036.138 menos que el escenario inicial de ventas, con una TIR del 18%, se continua con una rentabilidad positiva, sin embargo, con una caída significativa del Valor presente del proyecto.

El análisis de sensibilidad permite evidenciar como pequeños cambios en variables significativas en el proyecto impactan la rentabilidad. Si bien el proyecto continúa mostrando viabilidad económica, es sensible a modificaciones en el presupuesto asociadas a los costos de operación.