

ESTUDIO DE INTERVENCIÓN A LA EMPRESA ALIANZA TRADE

Elaborado por:

John William Murcia Barrero
María Fernanda Valbuena Peñuela
Leidy Johana Cárdenas Alfonso
María Alejandra Ramírez Jiménez

Universidad EAN
Especialización en Administración Financiera
3 de noviembre de 2022

Resumen

Alianza Trade es una empresa dedicada al comercio electrónico mediante el modelo de plataforma multilateral y el sistema logístico de Dropshipping; la cual en 2021 amplía su portafolio con el servicio de casillero internacional ubicado en Miami, Estados Unidos. La empresa nace en el contexto de la pandemia en el que el comercio electrónico está en auge; Sin embargo, la competencia es variada y compiten por precios, por lo que en esta investigación se busca: Entregar a Alianza Trade modelos de ingresos efectivos y adaptados al comercio electrónico que les permita fortalecer sus líneas de ingresos (valor agregado) y optimizar sus costos para poder generar valor a sus accionistas. De tal manera que busca generar una metodología clara en cuanto al enfoque, alcance y diseño de la investigación para poder brindar una solución a los problemas que viene experimentando la empresa Alianza Trade.

En aras de obtener resultados coherentes que permitan brindar una solución a la empresa, se aplicó dentro de la Metodología de investigación fuentes primarias y secundarias bajo un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, dentro de los métodos o instrumentos para recolección de los datos de información, enfocados en la aplicación de encuestas a posibles clientes potenciales y adicionalmente la aplicación de análisis a los Estados Financieros de Alianza Trade y empresas competidoras.

Palabras clave: comercio electrónico, optimización de costos, maximización de ingresos, dropshipping, posicionamiento.

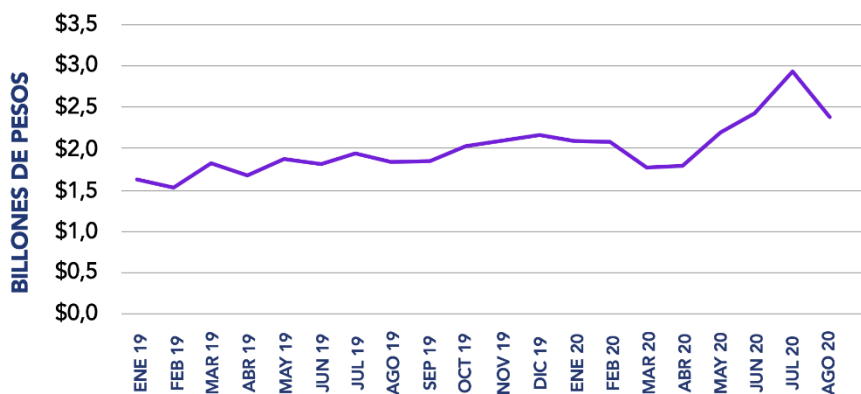
1. Antecedentes del problema

El comercio electrónico a nivel mundial ha aumentado en los últimos años debido al impacto que tuvo la pandemia en las formas en que las personas se relacionaban y en la migración masiva de las empresas y consumidores hacia canales digitales durante el año 2020, dadas las restricciones de movilidad y bioseguridad que se implementaron en todos los países del mundo. Para el año 2020 el crecimiento del comercio electrónico a nivel global fue del 25.7% mientras que para el año 2021 este crecimiento fue menor, sobre todo en la categoría de alimentos, aparatos electrónicos

y medios, ya que las restricciones impuestas por la pandemia se fueron suavizando para este periodo. Sin embargo, en el 2021 se siguió manteniendo un nivel de crecimiento en comercio electrónico mayor al que se venía manejando en los años anteriores a la pandemia (Cámara colombiana de comercio electrónico, 2022). Esta tendencia dejó en evidencia el cambio estructural que tuvo el sector y también el cambio en la mentalidad que se dio tanto en los consumidores y las empresas, que vieron el potencial que tienen los medios electrónicos para hacer negocios.

Según datos de la Cámara de comercio de Bogotá (2020) y como se observa en el gráfico 1, durante el año 2019 el crecimiento promedio de las ventas por comercio electrónico en Colombia fue del 2,74% y para el periodo entre enero y agosto fue del 1,9%. En el año 2020 para el periodo comprendido entre abril y julio el crecimiento promedio fue del 65,7% con 479 transacciones por minuto a diferencia de enero de 2019 que tuvo 176 transacciones por minuto. Pero si bien el número de transacciones creció para julio el valor del ticket se contrajo en un 32,8% frente a enero de 2019, indicando que la preferencia de los consumidores se inclinaba a adquirir productos de menor valor. Por otra parte, desde agosto se dio una tendencia a la baja en la actividad de comercio electrónico debido a la reapertura de tiendas físicas.

Gráfico 1



Gráfica 1: Ventas mensuales a través del comercio electrónico.
Fuente: Credibanco, Redeban, ACH. Elaboración de la CCCE.
Nota: Solo se incluyen TX de compra realizadas y pagadas a través de internet.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. (2020)

Adicional a esto, para el año 2020 las preferencias de los consumidores a la hora de realizar sus compras en tiendas virtuales se vieron representadas principalmente por la categoría de tecnología y electrodomésticos que creció su participación en un 95%, seguida por la categoría de educación y la de servicios (Cámara de comercio, 2020). En estos años, según datos de Valora Analitik (2022) se ha venido dando la posibilidad de comprar por medio de las redes sociales en el país y esto ha permitido el acceso a productos no comercializados en las plataformas tradicionales como, MercadoLibre y Linio. La más utilizadas son: Facebook (72%), WhatsApp (53%) Instagram (51%), Pinterest (7%) y otras (3%).

Durante el año 2020 el porcentaje de personas que realizaban compras por internet fue del 10%, estando 2.05 puntos porcentuales por encima del año 2019. Entre las ciudades que más compran por internet se encuentra en primer lugar a Bogotá, seguida por San Andrés y Providencia, Antioquia y Valle del Cauca. Para el año 2021 las ventas virtuales de bienes presentaron una caída del -20.3% frente al 2020 mientras que los servicios aumentaron en 55.4% frente al 2020. Esto se puede explicar por el traslado de las compras virtuales a las compras presenciales para el 2021. Sin embargo, para el año 2021 las ventas en conjunto de bienes y servicios por medios electrónicos fueron superiores a las del año 2020 (Cámara colombiana de comercio electrónico, 2022). Adicional a esto, según informe de Valora Analitik (2021) las ventas e-commers en Colombia crecieron el 40% para el 2021 frente al 2020, impulsadas principalmente por las jornadas de HotSale y los días sin IVA que se comenzaron a implementar en Colombia en el año 2020 mediante el decreto 1314 de 2020, en el cual se establecían 3 días sin IVA y para lo que la empresa necesitaba tener parametrizados sus sistemas informáticos.

Ya para el año 2022, según el último reporte publicado por Américas Market Intelligence (2022) se espera que el comercio electrónico llegue a representar el 19% del total del comercio minorista y crezca en un 15% más respecto al año 2021. Para el primer trimestre del 2022 las ventas del comercio electrónico fueron un 47.6% mayores a las del mismo trimestre en el año 2021 y 109.5% más para este mismo periodo en el año 2020. Sin embargo, el consumo de los hogares en lo que

quedará del año 2022 tiene cierto grado de incertidumbre debido a factores que están afectando la economía como por ejemplo la presión deflacionaria del peso frente al dólar y el euro debido a las políticas monetarias que están tomando los principales bancos centrales para controlar la inflación, la inflación por la que atraviesa Colombia y la nueva reforma tributaria que se viene para el segundo semestre del año 2022.

Con lo anterior, es importante tener presente el último reporte de MINTIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 2022) sobre su plan nacional de desarrollo "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad" donde se trazaron metas de conectividad, entre 2018 y 2022, y sobre el cual se reporta que de la meta de 45,1 millones de conexiones fijas y móviles sobrepasaron su cumplimiento con 46.4 millones, permitiendo una "red social económica y digital" de los cuales 29.9 millones de conexiones son 4G. Al igual, se destaca 346.732 hogares conectados y 917 municipios de 31 departamentos con conexión gratuita. De esta manera se amplía más las posibilidades de nuevos clientes accediendo a E-commerce.

Por último, al mirar ya dentro del sector en el que se encuentra la empresa Alianza Trade SAS, se encuentran las principales empresas que son su competencia y que se dedican a prestar servicios de transporte en Colombia:

- **ULTRABOX (s. f.):** Ultrabox es una compañía de actividades complementarias de transporte, fue constituida desde el 20 de octubre de 1999 en Colombia, tiene presencia en Colombia, Ecuador, Costa Rica y Perú y cuentan con casilleros en USA, Europa y China. Aseguran todos los envíos al 100% por pérdida, daño o robo sobre el valor declarado del producto, sin costos adicionales.
- **MR. SHIPPING (s. f.):** Es una compañía que realiza envíos a Colombia por medio de su casillero virtual desde el año 2018, según la página web los costos de trayecto desde Miami a Bogotá Personal 3.50 USD (libra)+ impuesto –E-commerce 2.50 USD (libra)+ seguro e impuesto, en paquetes inferiores a 200 USD no paga impuesto y aseguran los paquetes 100%.

- COORDINADORA USA (s. f.): Es una compañía internacional de logística en transporte, con presencia en Colombia, Argentina, Bolivia, Chile y Costa Rica. Coordinadora maneja una línea llamada Ultra Light donde puede realizar envío de documentos y paquetes con peso hasta 0.5 libras, en Bogotá genera un costo de \$6.00 y resto del país \$7.00.
- DEBLEX (s. f.): “ofrece el servicio casillero virtual, en un lugar físico en Miami - USA, sin costos por mantenimiento, permitiendo así recibir correspondencia o mercancía comprada dentro del territorio de los Estados Unidos y/o el mundo, con presencia en Colombia, USA y Ecuador. De Miami a Colombia la tarifa es de \$0.99 a \$1.75 por libra + cargos adicionales.
- SERVICARGA MIAMI (s. f.): Es una compañía de actividades complementarias de transporte, tiene presencia en Colombia, Ecuador, México, República dominicana, Panamá y Venezuela y aseguran el envío durante todo el trayecto.

2. Descripción del problema

En el transcurso del año 2020 la marca principal de Alianza Trade denominada Alianza Box, fue enfocada a incrementar sus ventas a través de la plataforma web llamada Mercado Libre, productos que eran a su vez ofertados por la tienda virtual estadounidense Amazon, pero no enviados a Colombia, los productos se compraban al proveedor e importaban solo hasta que se concretaban las ventas, lo que permitía a la empresa ahorrar en bodegaje, adicional a ello. De manera paralela, se trabajó en la creación de una página web (alianzabox.com) que les permitiera a los clientes tener la claridad de los servicios ofrecidos por Alianza Box, buscando a largo plazo desvincularse de Mercado Libre y adicional a ello brindarles la opción de hacer seguimiento (Tracking) a sus compras y pedidos en tiempo real.

Al pasar los meses, la Gerente se encontraba llevando a cabo la generación de reportes, con el fin de elaborar los estados financieros y evidenció ciertos síntomas de alerta, entre ellos, que los costos de importación, los costos de envío de productos al cliente final más los costos de comisiones que se debían pagar a Mercado libre, representaban el 80% de las ventas (50% asociado al proveedor de importación y el 30% asociado a mercado libre) dejando así tan solo el 20% de margen

operacional, información descrita por el Gerente Administrativo de la Empresa, quien prefiere mantener en reserva su nombre. Adicional a los costos de ventas, es importante mencionar que dentro de los gastos administrativos la empresa debía pagar mensualmente mantenimiento y desarrollo de su página web, servicios de comunicación (internet), nómina (sus dos socios) y servicios de contabilidad; con lo cual el margen neto de la Compañía venía siendo negativo y frente una disminución del 40% sobre las ventas facturadas a través de Mercado Libre, a finales de agosto, se vio la necesidad de dar a conocer la marca y su nuevo servicio de Casillero internacional, que permite a sus clientes direccionar la entrega de productos con despachos únicamente y hacia Estados Unidos, compras realizadas directamente, por los clientes, en comercios electrónicos de este país, hacia una bodega aliada que posteriormente bajo instrucciones del usuario remitía a Colombia, retirando el costo generado por el uso de la plataforma de Mercado Libre.

Según análisis de mercado realizado por Alianza Trade en su proceso de posicionamiento, se pudo evidenciar que muchas de las empresas que prestan estos servicios manejan precios atractivos para el cliente, inclusive un 10% por debajo de los que podía ofrecer Alianza Box y las que mantenían precios similares contaban con un fuerte posicionamiento de la marca a través de redes sociales. Dicho lo anterior, la Gerente enfocó sus esfuerzos en buscar y viabilizar la contratación de una agencia de publicidad que se encargara de llevar a cabo un desarrollo de estrategia de posicionamiento en las principales redes sociales, tales como: Instagram, Facebook y LinkedIn. Se dio inicio a la cotización de diferentes agencias de publicidad, pero infortunadamente Alianza Box no contaba con un flujo de caja positivo para mantener este desarrollo, por lo cual se tuvo que desistir en la continuidad de la estrategia.

El pronóstico de la situación era desalentador, su estructura de ingresos y costos estaba siendo deficiente bajo un modelo de negocio no claro y definido. Si su EBITDA continuaba siendo negativo y los flujos de caja impedían cancelar sus obligaciones fiscales, habría que tomar la decisión de liquidar la Compañía.

3. Pregunta de investigación.

Con todo lo anteriormente expuesto, ¿Cómo podría Alianza Trade optimizar sus costos y maximizar sus ingresos para obtener mayor participación en el mercado y ser una compañía rentable y sostenible en el tiempo?

4. Objetivo general.

Obtener mayor participación de mercado y sostenibilidad financiera para la empresa Alianza Trade, que le permita maximizar rentabilidad.

4.1. Objetivos específicos.

- Analizar desde la literatura el modelo de negocio, el mercado y el contexto en el que se encuentra la empresa Alianza Trade y las oportunidades de innovación que se pueden generar dentro de este contexto.
- Analizar la estructura de ingresos y costos que tiene Alianza Trade, y las oportunidades de mejora que puede tener en estos aspectos.
- Examinar qué tipo de líneas de negocio le permitirán a Alianza Trade brindar a sus clientes mayor valor agregado en los servicios que ofrece (diferenciación).
- Investigar qué modelo de negocio le permiten a Alianza Trade mejorar su flujo de caja y volverlo sostenible en el tiempo.

5. Conveniencia de la investigación

El resultado de la investigación le permitirá a la empresa Alianza Trade tener un diagnóstico del sector de comercio electrónico y el sector de logística, enfocado a la prestación de servicios conocida como casillero. Conocer el mercado le permitirá a Alianza Trade identificar si son o no competitivos y sostenibles como empresa en comparación con sus competidores, adicionalmente se podrá sugerir el nicho de mercado que la empresa debería atacar para dar solución a su problema, incrementar sus ingresos y ser sostenibles en el tiempo. Adicional a esto, se brindarán diferentes teorías y modelos de autores reconocidos en el mundo académico, para poder ser claros al momento de tomar decisiones en cuanto a la solución del problema se refiere.

6. Marco teórico

6.1. Acercamiento teórico desde la perspectiva de los ingresos y los modelos de negocio existentes en el sector

En línea con la investigación, es importante explorar sobre nuevos modelos de negocios para poder agregar y crear valor sobre la empresa Alianza Trade, pero no sin antes entender y explorar en cual se encuentra actualmente, para ello el esquema desarrollado por el Alex Osterwalder (2011), mostrado a continuación:

1. Segmentos de Mercado: Alianza Trade desarrolla su actividad comercial por medio de las plataformas multilaterales y el modelo de distribución de Dropshipping, asesorando a unos pocos clientes, no más de 5, de manera personalizada por un extra económico, permitiendo al usuario acceder a productos que en el mercado Colombiano no encontraba, por otro lado, desarrollo en su mayor ejercicio el mercado en masa enfocado a un público en general, quien solicitaba productos importados por medio de Mercado Libre, mismos publicados en Amazon.

2. Propuestas de Valor: Alianza Trade le permite a los clientes acceder a productos que Amazon no entrega en Colombia y para ello es estrictamente necesario recibirlos en Estados Unidos, la empresa pone a disposición su aliado estratégico (Casillero) para recepcionar y traer al país el producto.

3. Canales: Alianza Trade manejo como principal canal de distribución y comunicación su cuenta de Mercado Libre, luego incursiona a la oferta de Alianza Box en página web propia.

4. Relaciones con clientes: Es desarrollado por medio de la plataforma de Mercado Libre (2021) donde a la vez son calificados en calidad en la atención ofrecida determinando una reputación determinada en una escala de colores siendo rojo la reputación más baja y verde las más alta.

5. Fuentes de Ingresos: Diferenciación entre el precio de venta y compra directa al proveedor se adiciona un 5%.

6. Recursos Clave: Su aliado estratégico en Miami que ofrecía los servicios de envío de paquetes a Colombia, más conocido como casillero.

7. Actividades Claves: A la resolución de problemas es a donde quiere llevar la empresa su actividad clave, pero al estar transando por medio de una plataforma como mercado libre se ve directamente correlacionada a la guerra de precios.

8. Asociaciones clave: Por medio de una optimización y economía de escala la empresa desarrolla su Join Ventures con la empresa en Miami que pone a su disposición una bodega para la recepción y despacho de productos comprados en Estados Unidos y Reino Unido. A su vez busca reducir la incertidumbre y riesgos por parte de los usuarios trabajando directamente con la plataforma de Mercado Libre, como se indica en el punto 4 cada proveedor es calificado por los mismos usuarios. Como lo cita Eduardo Perdomo en su investigación (2017), por medio de Mercado Pago, la plataforma de Mercado Libre protege las compras de sus clientes, ya que el proveedor puede visualizar el pago, pero no puede acceder a él hasta que el cliente reciba el producto. Dicho lo anterior, se exploran dos modelos: el modelo freemium y el modelo multilateral.

6.1.1. El modelo Freemium

El modelo Freemium (free – Premium) es usado comúnmente en negocios que funcionan por internet, este fue difundido por Fred Wilson y usado por Jarid Lukin, y como se explica en *It's a Freemium World* (2011) corresponde a un servicio donde los usuarios tienen acceso a un servicio o producto con pago o sin pago. El experimento llevado a cabo con el álbum *In Rainbows*, de la Banda de rock alternativo Radiohead, donde permitieron a sus seguidores pagar lo que ellos consideraban justo en la descarga gratuita del mismo, permitió un valor recaudado en ventas sobre la edición de lujo, lanzado semanas más tarde a tiendas minoristas. Wilson (2006) indica que su objetivo es captar una gran cantidad de clientes por la voz a voz y según el modelo definido por la empresa puede un 5% de estos volverse premium, aproximadamente. La financiación de los clientes free es cubierta con publicidad o con un coste marginal de los Premium. Es importante, nunca afectar la calidad del servicio ofrecido y prometido ya que un cambio sobre estos puede generar una desmotivación y causar la deserción fácilmente. Si lo ofertado gratis es bueno lo pagado debe ser extraordinario, como fue la edición de lujo de *In RainBows*.

El Modelo también ha funcionado en el pasado en plataformas diferentes a las digitales, compañías que han llegado a posicionar sus productos y marcas, como lo es el caso de Gillette, famoso por sus cuchillas de afeitar desechables, uso la estrategia de Cebo y Anzuelo (bait and hook) logrando incursionar y darse a conocer en el mercado regalando sus cuchillas, pero tiempo después con sus

ventas recupero las pérdidas generadas por su puesta en marcha, hoy día sigue siendo líder en el mercado de las cuchillas para afeitarse. Como se cita en la investigación de Meza Núñez, J. E. (2020) este también puede ser aplicado por medio de la venta de un producto con un precio por debajo de la competencia, pero sin dejar a un lado los costos generados por importación o casillero con muy bajos beneficios que permita dar a conocer la compañía.

Como lo explica Eva M. Sánchez (2015), son 9 las principales características del modelo Freemium:

Segmentos de mercado (SM) No se distingue en un segmento por ser dirigido a un mercado en masa con necesidades y similares al requerir con una amplia cartera de usuarios con acceso gratuito subvencionado por los usuarios que pagan una suscripción.

Propuesta de Valor (PV) Como se menciona en el SM existen usuarios que pagan por un acceso exclusivo diferencial donde, según la empresa, se puede definir no encontrar masivamente publicidad, como sucede hoy día con YouTube y Spotify.

Canal (C) Puede ser una App Web o Móvil donde los usuarios acceden a los servicios y productos o un canal directo donde se accede a la web o app de los socios comerciales.

Relación con los clientes (RCI) Debe ser automatizada y de autogestión con un bajo costo para los usuarios Free, permitiendo así atender un elevado número de clientes, pero también personalizado que permita cubrir las necesidades de cada usuario, por medio de estructuras y procesos flexibles. Fuente de Ingresos (FI) la empresa puede definir cobrar por suscripción (principal) y adicional por publicidad emitida dentro de su propia app, a sus socios comerciales.

Fuente de Ingreso (FI): La principal fuente de ingreso del modelo es lo recaudado periódicamente (determinado por la empresa) por los clientes Premium, puesto que los Free son soportados sobre un costo marginal.

Recursos Clave (RC) El recurso más importante que tiene la compañía bajo el modelo Freemium es su aplicación móvil o página web, esta plataforma debe permitir a los diferentes usuarios tanto suscritos como gratis el acceso a los servicios y productos ofrecidos, donde lo único que requieran es tener acceso a internet.

Actividades Clave (AC) la actividad clave estará directamente correlacionada con la plataforma (App o Web) por la cual la empresa o compañía permite el acceso de los servicios o productos

ofertados a los diferentes clientes, clasificados como esta plataforma debe ser actualizada estructuralmente para que pueda desarrollar las principales actividades de autogestión y personalización de los usuarios

Asociaciones Clave (AsC) Esta característica depende del objetivo y estrategia comercial de cada empresa, frente a su relación con socios estratégicos y proveedor cliente. Las alianzas definidas para la entrega final del producto o servicio deben estar en función de elevar el poder de negociación de los proveedores-

Estructura de Costos (EC): Esta compuesta por Costos fijos: Representados por los salarios del personal, alquileres y todo lo que conlleve a la posición de la marca, estos no deben variar en virtud al volumen de bienes y servicios producidos; Costos Marginales corresponden a una unidad más adicional que debe reducir al tener más usuarios Free y Costos Variable corresponde al asociado con los clientes Premium o de pago, este es variable por su directa vinculación con los bienes y servicios producidos.

En contexto con lo anterior, se realiza una comparación con el modelo Dropshipping y Freemium para distinguir aún más las ventajas del modelo, con base al comparativo desarrollado por Cedeño, J. O. C., & Cedeño, J. L. C. (2021).:

Tabla 1: Comparación entre el modelo Dropshipping y el modelo Freemium

	Dropshipping	Freemium
Características	Compromiso: No tiene permitido el uso de datos personales del cliente para su propio beneficio	Limitaciones por tiempo número de envíos: Se le permite al cliente traer su primera compra, con unas limitaciones, gratis.
	Esmerada atención al cliente: Suelen tener comerciales que permite a los clientes desarrollar sus acuerdos comerciales de una manera más oficial y tener mejor ventaja de negociación.	No acceso a servicio personalizado: Solo los clientes Premium pueden tener el asesoramiento de la empresa en productos específicos y especializados.

Ventajas	Sin preocupación Logísticas: El proveedor (Mercado Libre) es quien se encarga.	Alta popularidad: Por ofrecer un primer envío gratis tendrá acceso a un alto número de usuarios que le permitirá darse a conocer.
	Formato de tienda Online escaladle: El número de ventas no está correlacionado con el gasto de operación.	Con acceso a la data: Por manejar los clientes directamente puede generar estadística de comportamiento de compra, permitiendo desarrollo de estrategias comerciales.
Desventajas	Importancia del tráfico web: Si el proveedor no se destaca en reputación Mercado Libre (2021) sus ventas no serán representativas aun teniendo un catálogo completo.	Alto Coste: Si no se desarrolla una buena estrategia y se planifica de manera incorrecta, el retorno a medio o largo plazo no puede obtenerse.
	Envíos Múltiples: Se pueden generar diferentes pedidos a la vez, pero un costo de envío para casa producto.	Uso fraudulento: Se debe generar parámetros de coincidencia en cada usuario como direcciones, medios de pago, etc. En caso contrario un solo usuario puede crear múltiples cuentas para acceder al servicio gratuito.

Fuente: Elaboración propia

6.1.2. El modelo Multilateral

Para el año 2020 Colombia fue el cuarto país de América Latina con mayor crecimiento en materia de comercio electrónico con un aproximado de 22.000 usuarios y se proyecta que para el año 2025 Colombia tenga aproximadamente 27.000 usuarios de comercio electrónico, también es importante mencionar que en los eventos especiales como lo son los días sin IVA, los Ciberlunes y el black Friday, el crecimiento en compras por e-commerce creció frente al 2020 (BlackSip, 2022). Por tal motivo es importante resaltar los modelos que se deben tener en cuenta para que Alianza Trade logre crecer y generar valor en el mercado del e-commerce como lo están haciendo diferentes compañías en este sector. Alianza Trade actualmente maneja un modelo de plataforma multilateral,

pero para poder entender este modelo es importante identificar que una plataforma multilateral: es aquella que reúnen a diferentes intervinientes o clientes, independientes entre ellos. En primer lugar: es importante que las dos partes estén presentes; en segundo lugar, se debe generar interacción comercial para que cobre valor; y en tercer lugar, aumenta su valor si el incrementa su número de suscriptores (Pigneur, 2019).

En virtud de lo anterior y en busca de un crecimiento sostenible y con valor para la compañía, es necesario seguir los lineamientos de la OMC para generar acuerdos con otros países para que tanto la mercancía que se importa como la que se exporta tengan las mismas condiciones en el momento de su comercialización. Así que es importante mencionar que la OMC busca tener unos mecanismos en el cual la legislación del comercio electrónico sea: Un comercio sin discriminaciones y de igual trato para nacionales y extranjeros, teniendo en cuenta los derechos de autor y las patentes extranjeras o nacionales. Se busca un comercio más libre, en donde es importante reducir las barreras como lo son los derechos de aduanas, prohibición de importaciones entre otras (OMC, 2022).

Dicho lo anterior, para la industria del comercio electrónico las plataformas digitales juegan un papel fundamental, ya que ofrecen una infraestructura en línea que permite comprar y vender productos y servicios entre varias partes, es allí donde se concentra la necesidad para Alianza Trade de buscar un modelo de negocio multilateral en el cual se tengan varios segmentos de clientes, proveedores e intermediarios que ayuden a generar valor en la empresa y logren captar mayor ingreso. Según UNCTAD (2019) la economía de las plataformas ya no se aplica tradicionalmente como la oferta y la demanda, ahora el nuevo modelo económico funciona de manera circular como un bucle de retroalimentación en el que los datos y las interacciones (es decir, la red) son el principal recurso de valor. Por tal motivo, la plataforma de comercio electrónico de bienes se clasifica en plataformas lucrativas como los son: (Amazon, Alibaba, eBay, mercado libre, entre otras), de esta manera Alianza Trade busca consolidarse y ser rentable en este nicho de mercado.

Según Pigneur (2019) se genera valor en la plataforma cuando un determinado grupo de usuarios interactúa con diferentes usuarios que se encuentran en otros lugares de la plataforma. Un ejemplo

que enmarca el autor es: “una videoconsola únicamente atraerá a los compradores si dispone de juegos suficientes y, a su vez, los desarrolladores de juegos sólo harán juegos para una videoconsola nueva si ya cuenta con un número considerable de usuarios”. Por esta razón Alianza Trade está en busca de un nicho de mercado amplio que logre generar valor y que no se restrinja solo a un grupo de usuarios. La estrategia de Alianza Trade se basa en generar una propuesta de valor diferencial en el mercado e-commerce, no solo vendiendo productos de otros países si no también generando su propio casillero y siendo un canal directo para el cliente, sin tener que recurrir a intermediarios como lo vienen haciendo en la actualidad, ya que al pagar a otra plataforma para poder comercializar sus productos los ingresos que entran a la compañía son muy bajos.

Según Jean-Charles Rochet (2006), el volumen de transacciones entre las dos partes del mercado dependerá de una estructura de precios fuerte que se evidencie en la plataforma, la cual incorporará los cargos por concepto de membresía y también el cargo sobre el uso, de esta manera Alianza Trade debe enfocarse en diseñar una estructura de precios en la que todos los lados que intervienen en la plataforma ganen, por ejemplo si Alianza logra brindar una membresía con tarifas especiales a sus clientes, esto hará que ellos la usen más y de esta manera lograr atraer nuevos clientes. También la OECD (2018) señala que la prueba SSNIP deberá adaptarse a ambos tipos de mercado: En el mercado no-transaccional se debe evaluar la rentabilidad de incrementar el precio en ambos lados del mercado, pero de manera independiente. En un mercado transaccional, se evalúa la rentabilidad en cuanto al incremento en el nivel de precio (aproximadamente la suma de precios de los dos lados). Por tal motivo en el análisis de competencia se deberá considerar tanto los factores que favorecen y aquellos que dificultan la concentración de mercado.

6.2. Acercamiento teórico desde la perspectiva de los costos, las opciones de financiamiento y las regulaciones del sector

6.2.1. Métodos de financiación existentes para emprendedores del sector

Existen diferentes fuentes de financiación en Colombia para empresas que se encuentran en etapas demasiado tempranas como para poder acceder a la financiación tradicional por medio de bancos

o para poder cotizar en la bolsa de valores de Colombia. Por ejemplo, el Fondo Nacional de garantías es una entidad por medio de la cual el gobierno colombiano busca dar a las MIPYMES, que no cuentan con el respaldo suficiente para obtener financiación de sus necesidades básicas, facilidad en el acceso al crédito mediante el otorgamiento de garantías ante las diferentes entidades financieras que tienen convenio con este fondo. Pueden acceder a este beneficio personas naturales o jurídicas, micro, pequeñas y medianas empresas con domicilio en Colombia, pertenecientes a cualquier sector de la economía, salvo las que pertenezcan al sector agropecuario. Este fondo durante los años que duró la pandemia lanzó programas especiales de garantías como el denominado “Unidos por Colombia” para poder suministrarle liquidez a las empresas en ese duro contexto. Para el año 2021 las líneas de garantía para micronegocios permitieron plazos hasta de 60 meses (Fondo Nacional de Garantías, 2021). Otro ejemplo es INNpulsa Colombia (s. f.), la agencia de emprendimiento e innovación del gobierno nacional, la cual acompaña a los emprendimientos con alto potencial de crecimiento y también les brinda información en temas de financiación por medio del área de vicepresidencia de capital y economía digital. También está el Fondo Emprender, el cual es un fondo de capital semilla creado por el gobierno nacional y adscrito al SENA, que tiene diferentes fases para ayudar a desarrollar la idea de negocio o financiar iniciativas empresariales, provenientes de personas naturales que sean aprendices Sena, practicantes universitarios, o profesionales universitarios.

Bancóldex (2021) es el banco de desarrollo empresarial de Colombia cuyos programas y líneas de crédito les han permitido a los empresarios cubrir sus necesidades de financiación. Por ejemplo, durante el contexto de la pandemia en el 2021 se lanzó el programa “Adelante”, con 19 líneas de crédito que llegaron a más de 31.700 empresas, con mejores condiciones en cuanto al plazo y al periodo de gracia. También, mediante el plan estratégico “Bancóldex más global”, se diseñaron estrategias para apoyar a las empresas en su proceso de internacionalización por medio del lanzamiento de créditos con aportes del gobierno y el producto “Aliado exportador” con créditos en dólares a corto plazo, para solventar necesidades de capital de trabajo de pymes colombianas y contribuir a su posicionamiento en el exterior. Bancóldex también ofrece transferencia de conocimiento a las empresas en temas de fijación de precios, estrategia, estructuración de

proyectos, beneficios tributarios, etc. Por medio del programa “Conecta digital” se generaron espacios de formación y conexión con empresarios y aliados financieros. Por último, durante el año 2021 Bancóldex diseño productos como la plataforma digital Neocrédito, la cual conecta a microempresarios con proveedores de microcréditos; la plataforma de leasing digital, la cual permite a las pymes y proveedores acercarse y financiar activos de largo plazo; y la unidad Finbi, la cual presta servicios de banca de inversión ajustados a las necesidades de las pymes.

Por otro lado, al revisar las fuentes de capital privado se encuentra las siguientes: los ángeles inversionistas son empresarios que invierten su capital en emprendimientos que están en sus primeras fases de operación, tienen potencial innovador y de crecimiento, a la vez que necesitan inyecciones de capital para poder crecer. Los acuerdos simplificados sobre acciones SAFEs son un ejemplo de esta forma de inversión: los ángeles inversionistas invierten su dinero en el emprendimiento y a cambio obtienen acciones de este en el futuro, aunque el emprendimiento no tenga valor accionario hoy en día. Estos contratos no se consideran deuda y, por tanto, no afectan el flujo de caja del emprendimiento en el corto plazo (Fundación Bolívar Davivienda, s. f.). Por otra parte, las plataformas de Crowdfunding son un mecanismo de financiación colaborativa alternativo a la banca tradicional que, por medio de la tecnología y las plataformas digitales, conecta a emprendedores en busca de financiación con inversionistas que desean hacer pequeños o medianos aportes a cambio de un rendimiento. Estas plataformas le brindan al inversionista toda la información relacionada con los diferentes proyectos de inversión que están buscando financiamiento, y el inversionista puede comparar rápidamente los beneficios de invertir en uno o en otro (Muñoz Madrid, P., 2022). Los fondos de capital de riesgo también realizan aportes de capital y de estrategias que generen valor agregado, a empresas que se encuentren en etapa de gestación o de crecimiento y que a criterio del fondo cuentan con elevado potencial de crecimiento. Estos aportes se realizan a cambio de un porcentaje de participación en la empresa que le permite al fondo ayudar a los dueños en el desarrollo estratégico de la empresa, con el objetivo de incrementar su valor en el mediano plazo y así recuperar su inversión (Uribe Riaño, C., 2021). Por otra parte, los programas de incubadoras de empresas, por ejemplo, los programas de

emprendimiento en las universidades buscan emprendimientos para apoyarlos en una mejor estructuración de su modelo de negocio.

6.2.2. Modelos de costos y distribución del sector e-commerce

Existen varios modelos de negocio de e-commerce con sistemas de reparto diferentes. El Cross docking, por ejemplo, es un sistema de distribución en el que los proveedores envían los productos para posteriormente ser entregados a los clientes, por lo que se reducen los tiempos de entrega y los costos del inventario retenido. Otro sistema que existe es el Drop shipping, en el cual a través de una plataforma virtual se pueden ofrecer productos de diferentes proveedores sin que los dueños de la plataforma deban tenerlo en su inventario, sino que cuando el consumidor hace la compra por medio de la plataforma el proveedor envía el producto. Por otra parte, el método de distribución “Merge in transit” permite que varios proveedores simultáneamente consoliden un pedido y se lo entreguen al comprador directamente, sin necesidad de un almacén intermediario. Normalmente se da en la industria tecnológica por el alto nivel de tecnología que se maneja en esta y se maneja el término de fusiones en tránsito cuando la logística de las entregas es más costosa que la consolidación del producto antes de entregarse. Por último, en el modelo “Clic and collect” se compran mercancías por internet y se pueden recoger ahí mismo en la sucursal de la tienda, por lo que la empresa se ahorra los costos de envío (Meléndrez Acosta, Vladimir, 2018).

El reto que tienen las empresas de e-commerce es optimizar su proceso logístico desde la elección de sus proveedores, identificación de las mejores rutas y redes de distribución, y toda la logística que implica el servicio post venta. La optimización del proceso logístico es de gran importancia ya que impacta directamente en la utilidad operacional que va a tener la empresa y en la competitividad que van a tener los precios de sus productos frente a los de la competencia. El modelo de dropshipping, por ejemplo, le permite al vendedor no tener que hacerse cargo de los costos de producción o mantenimiento del inventario. Sin embargo, el vendedor tiene que gestionar los productos en los que se va a enfocar, la elección de los mejores proveedores y la publicidad para atraer nuevos clientes (Espinoza, A., 2021). Según Palma Vega (2021), para disminuir costos y maximizar ganancias es buena idea enfocarse en productos que al comprarlos no sean costosos

y que se puedan llegar a vender en el país por un mayor precio, generando así un mejor margen de utilidad, a la vez que los gastos que se pueden dar por devoluciones ya estén cubiertos en ese precio que paga el cliente final. Por otra parte, al evaluar las condiciones que ofrecen los diferentes mayoristas, es importante asegurar que la percepción de valor que van a tener los clientes finales, sobre la calidad del producto, sea la misma prometida por el fabricante.

Según Arenal Laza (2022), entre las estrategias operativas para optimizar costos se encuentran el optimizar el volumen de pedidos para así reducir el costo de transporte unitario, analizar las causas que hay detrás de la devolución de un producto para corregirlas y lograr disminuir el número de devoluciones que ocurren, realizar una planificación eficiente de las rutas de transporte para optimizar los tiempos y costos de entrega, etc. Adicionalmente, según Fernández (2022) otra forma de reducir los costos logísticos es a través del desarrollo de cadenas logísticas colaborativas en las que varias empresas se unen para obtener una ventaja competitiva que permita disminuir costos de transporte, responder a variaciones que se den a nivel de oferta y demanda y ser más flexible. En este proceso también es importante la implementación de tecnología que le permitan a la empresa innovar en el proceso logístico. Por último, al brindársele al cliente final servicios de personalización que les generen valor, el vendedor puede superar el enfoque únicamente en la disminución de los costos para generar mayor margen de rentabilidad.

6.2.3 Datos de importación en Colombia y legislación vigente que estipula lineamientos de impuestos para los procesos de importación

Según información del DANE (2022), las importaciones en Colombia para el mes de julio del año 2022 tuvieron un incremento del 43,5% respecto a lo reportado en el mismo mes del año inmediatamente anterior, dentro de las estadísticas actualizadas el 16 de septiembre del 2022 con fecha de corte correspondiente al mes de julio del año 2022 se evidencia que Estados Unidos es el principal país origen de las importaciones a Colombia, representando 11.790 Millones de dólares CIF a diferencia de China que se encuentra dentro de los tres principales países con los que menos se llevan a cabo importaciones. Es importante mencionar, que pese a la emergencia sanitaria, la cual tuvo origen en el año 2020, las importaciones de Colombia no tuvieron una disminución significativa, siendo de 43.489 Millones de dólares CIF en el año 2019 y de 45.397 Millones de

dólares en el año 2020 manteniéndose Estados Unidos como el segundo país origen más representativo en las importaciones efectuadas.

De hecho, es importante destacar, originado en el año 2020, que el Decreto 1090 del 3 de agosto, el cual menciona que los envíos que lleguen al territorio aduanero nacional por la red oficial de correo y envíos urgentes que ingresen al país por la modalidad de tráfico postal cuyo valor FOB sea igual o inferior a los \$200 dólares no estarán sujetos al pago del gravamen arancelario, es decir, que todas aquellas importaciones que los colombianos llevan a cabo y que no superen el valor mencionado, están exentas del 10% de Arancel y del 19% del IVA. Esta fue una gran noticia para todas aquellas empresas que se dedican a ofrecer servicios de compra internacional o de Casillero, ya que fue la oportunidad perfecta para incentivar a las personas a realizar compras en el exterior y traerlas a Colombia desde Estados Unidos. Con lo anterior, los colombianos tendrán más acceso a productos de marca que son costosos a nivel local pero mucho más económicos si se accede a ellos fuera del país. En el año 2021, en Colombia se expide la Ley 2155 del 14 de septiembre, en la cual en el artículo 53 menciona que la importación de bienes que son objeto de tráfico postal cuyo valor no exceda los doscientos dólares y procedan de aquellos países con los cuales Colombia haya suscrito un acuerdo o tratado de Libre Comercio, están exentos del cobro de impuestos. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022) los países o unión de países que tienen acuerdos vigentes con Colombia son: AAP Colombia Panamá, Venezuela, Alianza del Pacífico, Canadá, CAM, CARICOM, Chile, Corea, Costa Rica, Cuba, EFTA, El Salvador, Guatemala y Honduras, Estados Unidos, Israel, Mercosur, Reino Unido, TLC – Colombia México y la Unión Europea.

6.2.4 Comportamiento de la TRM en Colombia

Dicho lo anterior es importante indicar que pese a los beneficios que se evidencian en el decreto 1090 y en la Ley 2155 nombrados en el ítem 6.2.3, con el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia para los colombianos en temas de importación, el panorama no es tan alentador ya que el valor del peso frente al dólar se ha venido disminuyendo. Según el Boletín de Indicadores Económicos, recopilada y calculada por el Banco de la República (2022), se evidencia que el valor

de la TRM pasó de ser 3.432,50 COP en el año 2020 a estar en un promedio de 4.404,64 para la semana del 16 de septiembre del año 2022, esta ha sido la TRM más alta que se ha evidenciado en el país desde el año 2000 y en el año 2012 la TRM alcanzó un valor de 1.768,23 COP el cual ha sido el más bajo en los últimos 22 años.

7. Marco institucional

Alianza Trade SAS, empresa para la cual se está llevando la presente investigación, tiene fecha de matrícula del 6 de julio del año 2020, se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá D.C, localidad de Suba. Dentro de su estructura organizacional, según su certificado de existencia y representación legal, la empresa tiene un (1) gerente quien es el representante legal de la compañía en juicio y fuera de juicio, administrador de su patrimonio y tendrá un gerente suplente designado por la asamblea general de accionistas, que lo reemplazará con las mismas atribuciones del gerente en sus faltas absolutas y en sus faltas temporales o accidentales, así como también para los actos en los cuales estos estén impedidos para actuar, o para efectuar contratos y/o negocios dentro de las actividades del giro ordinario del negocio, la Compañía cuenta con un único empleado, el cual se encarga de brindar apoyo en todas las labores asociadas a servicio al cliente y en las tareas operativas requeridas para la compra, despacho y seguimiento de la mercancía enviada al cliente final. Dentro del objeto social principal de la empresa, se encuentran los siguientes servicios, los cuales son ofrecidos a sus clientes:

1. Comercio al por menor a través de internet.
2. Ventas al por menor donde el comprador elige su opción basada en información provista por un portal de internet (ejemplo tiendas de comercio electrónico que se encuentran ubicadas principalmente en Estados Unidos).
3. Servicio y administración de POBOX y/o casillero internacional.

Los servicios anteriormente nombrados, están dirigidos a personas naturales interesadas en realizar compras internacionales que requieren importar productos desde Estados Unidos.

8. Metodología

8.1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación

La investigación realizada es de tipo aplicado, pues busca brindar una solución a los problemas que viene experimentando la empresa Alianza Trade. En este trabajo se utilizan fuentes primarias y secundarias bajo un enfoque mixto. Según su temporalidad la investigación es de corte transversal porque “se busca indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres ,2018, pág. 177); razón por la cual se hace el estudio de los estados financieros en un periodo específico, al igual que la realización de la encuesta de percepción de clientes potenciales. Por otra parte, según su tipo de inferencia la investigación es inductiva porque parte de la observación específica del problema que tiene la empresa para generar descubrimientos más generales.

8.2. Definición de Variables

En la investigación se quiere medir la percepción de los clientes potenciales de Alianza Trade en cuanto a las siguientes variables:

Tabla 2. Definición de variables de la encuesta

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Uso de servicio de casillero	Si alguna vez el cliente potencial ha utilizado o no el servicio de casillero en Colombia, al momento de hacer compras internacionales.	Variable cualitativa. Medición en encuesta por medio de opciones de respuesta: "si", "no"
Tipos de producto que importa a Colombia	Qué tipo de productos internacionales los clientes potenciales suelen comprar por internet o utilizando el servicio de casillero.	Variable cualitativa. Medición en encuesta por medio de respuesta abierta.
Utilización de intermediarios	Si al momento de realizar una compra internacional virtual el cliente potencial lo hace directamente con la tienda o a través de un intermediario (página web o persona)	Variable cualitativa. Medición en encuesta por medio de opciones de respuesta: “Directamente con la tienda”, "Con un intermediario (página web o persona) que importe el producto.

Preferencias por tiendas electrónicas internacionales	Qué tiendas electrónicas internacionales ha usado el cliente potencial para hacer una compra y por qué en esa tienda.	Variable cualitativa. Medición en encuesta por medio de respuesta abierta.
Tipo de compras internacionales	Si los clientes potenciales realizan compras al por mayor o al por menor.	Variable cualitativa. Medición en encuesta por medio de opciones de respuesta: "Compra al por mayor", "Compra al por menor"
Rango de precios de productos comprados	Cuál suele ser el rango de precios de los productos que los clientes potenciales compran en el exterior e importan a Colombia.	Variable cuantitativa. Medición en encuesta por medio de rangos de precios.
Conocimiento competencia	Con cuales empresas de servicio de compra y casillero el cliente potencial ha tenido contacto y por qué medio la conoció.	Variable cualitativa. Medición en encuesta por medio de respuesta abierta.
Países potenciales	De qué países el cliente potencial ha comprado e importado productos, o le gustaría poder importar.	Variable cualitativa. Medición en encuesta por medio de respuesta abierta.
Factor relevante del servicio	Factor que el cliente potencial considera más importante a la hora de acudir a una empresa que ofrece el servicio de compra de productos internacionales o de casillero	Variable cualitativa. Medición en encuesta por medio de respuesta abierta.
Disposición a pagar por servicio premium	Disposición del cliente potencial a pagar por mejores servicios a la hora de comprar productos internacionales o usar el servicio de casillero	Variable cualitativa. Medición en encuesta por medio de respuesta abierta.

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, por medio de la información obtenida de la base de datos EMIS (2022) se busca hacer un análisis de los estados financieros de Alianza Trade y de empresas de la competencia que

permita identificar el estado de la empresa a nivel financiero, haciendo uso de ratios financieros calculados por medio de las siguientes variables:

Tabla 3. Definición de variables de los estados financieros

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Activos	Recursos, bienes o derechos con los que controla la empresa y cuya intención es generar un beneficio económico	Variable cuantitativa. Medición a través de los estados financieros de la empresa Alianza Trade y su competidora.
Pasivos	Obligaciones con terceros que tiene la empresa	Variable cuantitativa. Medición a través de los estados financieros de la empresa Alianza Trade y su competidora.
Patrimonio	Valor neto de los recursos que tiene la empresa luego de deducir sus pasivos	Variable cuantitativa. Medición a través de los estados financieros de la empresa Alianza Trade y su competidora.
Ingresos	Ganancia generada por la empresa por concepto de ventas	Variable cuantitativa. Medición a través de los estados financieros de la empresa Alianza Trade y su competidora.
Gastos	Disminución del beneficio económico por actividades que no hacen parte como tal del ciclo de producción de la empresa.	Variable cuantitativa. Medición a través de los estados financieros de la empresa Alianza Trade y su competidora.
Costos	Disminución del beneficio económico por actividades relacionadas directamente con el ciclo de producción de la empresa.	Variable cuantitativa. Medición a través de los estados financieros de la empresa Alianza Trade y su competidora.
Utilidad bruta	Ganancia obtenida por empresa después de descontar el costo de venta.	Variable cuantitativa. Medición a través de los estados financieros de la empresa Alianza Trade y su competidora.

Utilidad operacional	Ganancia obtenida por la empresa después de descontarle el costo de la operación	Variable cuantitativa. Medición a través de los estados financieros de la empresa Alianza Trade y su competidora.
Utilidad neta	Ganancia obtenida por la empresa después de descontarle los costos y gastos incurridos dentro del periodo.	Variable cuantitativa. Medición a través de los estados financieros de la empresa Alianza Trade y su competidora.

Fuente: Elaboración propia

8.3. Población y Muestra

Con el fin de identificar las preferencias de los clientes que compran y no por internet dentro de comercios internacionales que constituyen una importación, se toma una población objetivo con las siguientes características:

* Hombres y mujeres que viven o han vivido en Colombia de estrato 3,4,5 y 6, entre las edades de 26 a 60 años, que hacen uso del internet y que han realizado compras internacionales o locales a través de plataformas digitales tales como: Facebook, Instagram o WhatsApp Empresarial.

* Hombres y mujeres que viven o han vivido en Colombia de estrato 3,4,5 y 6, entre las edades de 26 a 60 años, que hacen uso del internet y de las redes sociales pero que no han realizado compras internacionales o locales a través de plataformas digitales tales como: Facebook, Instagram o WhatsApp Empresarial.

* Hombres y mujeres que viven o han vivido en Colombia de estrato 3,4,5 y 6, entre las edades de 26 a 60 años, que hacen uso del internet, de las redes sociales y que han hecho uso del servicio de Casillero.

Dado que actualmente Alianza Trade no tiene clientes, se utilizó una muestra de 45 personas que pudieran llegar a ser clientes potenciales, teniendo una característica en común la cual es el uso del internet.

8.4. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

La recolección de datos se hizo por medio de dos fuentes. La primera fue la realización de una encuesta a 45 personas que pudieran ser clientes potenciales de la empresa Alianza Trade, ya que utilizan o alguna vez utilizaron los servicios que ofrece la empresa. Entre los temas claves de la encuesta estaban el uso del servicio de casilleros, el tipo de productos que las personas suelen buscar para compras internacionales y los países a los cuales les gustaría tener acceso para comprar sus productos, la utilización de intermediarios en el proceso de compras internacionales, la preferencia por cierto tipo de tiendas internacionales y sus productos, la cantidad de productos que se suele comprar en este tipo de compras, el rango de precios en el que suelen estar los productos que se compran, el estudio de la competencia y los factores diferenciales; y la disposición a pagar del cliente potencial.

Por otra parte, la segunda fuente de recolección de datos se hizo por medio de los estados financieros y las notas de la empresa Alianza Trade y de su competencia. Los estados financieros de la empresa Alianza Trade se consiguieron por medio del dueño de la empresa, mientras que los estados financieros de la competencia se consiguieron a través de la base de datos EMIS.

8.5. Técnicas de análisis de datos

Las técnicas utilizadas para analizar los datos recolectados son diferentes para los resultados de la encuesta y para el análisis de los estados financieros de la empresa. Para los resultados de la encuesta se utilizará la estadística descriptiva y el análisis cuantitativo por medio de porcentajes para interpretar los resultados obtenidos. En esta parte se ira avanzando por el método inductivo, de lo particular a lo general, analizando cada dato y/o variable de la encuesta para posteriormente centrarnos en los resultados generales obtenidos, para que de esta manera se puede identificar el problema y el tipo de acción a llevar a cabo para brindar una posible solución, ya que cada respuesta brindada por los encuestados permitirá ampliar la perspectiva de mejoramiento que se debe tener en cuenta dentro de la organización. En este punto es importante tener en cuenta el paso a paso de las acciones a tomar para que el hallazgo de la investigación muestre resultados objetivos como lo es: la recolección y el orden de la información, determinar las características más relevantes de la recolección de datos y por último identificar las tendencias de la población encuestada.

Por otra parte, con el fin de analizar los estados financieros de Alianza Trade y de empresas que son competencia de Alianza, aplicando un análisis vertical el cual tiene como objetivo conocer la participación que tienen las principales cuentas del Balance General sobre el total del Activo, sobre el total del Pasivo y del Patrimonio, en el Estado de Resultados se medirá la participación que tienen las principales cuentas sobre el total de los Ingresos operacionales. Adicionalmente, se incluye un análisis de indicadores financieros de Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad, y por último análisis de la estructura financiero de la empresa.

Se revisa los resultados por medio de un Análisis de datos cuantitativo, que generalmente se representa en forma numérica y porcentual. El 50% de los datos se obtendrá de los estados financieros de Alianza Trade y de las empresas competidoras y el 50% restante serán cálculos de operaciones matemáticas de las cuales sus datos de entrada serán los valores que se encuentran en los estados financieros. Los datos son obtenidos de fuentes confiables: Socia de Alianza Trade y estados financieros de la base de datos EMIS de la Universidad EAN, con lo anterior se identifica que hacen las empresas competidoras que actualmente le falta a Alianza trade para crecer en el mercado.

9. Análisis y discusión de los resultados

9.1. Análisis de los estados financieros

En primer lugar, con base a los estados financieros de Alianza Trade para el año de 2020 se analizará su resultado financiero en comparación con los resultados financieros del mismo periodo de la empresa Ultrabox S.A, competidora directa de Alianza Trade.

Gráfico 2. Estado de resultados Alianza Trade

ALIANZA TRADE SAS
Nit: 901.392.098-0
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
A 31 de Diciembre de 2020

INGRESOS	NOTA	31-dic-20
Ingresos Operacionales	13	15,588,859
TOTAL INGRESOS		15,588,859
Costo de ventas	17	11,015,808
Total Costo de Ventas		11,015,808
TOTAL COSTOS		11,015,808
UTILIDAD BRUTA		4,573,051
Gatos Operacionales de Admon	15	
Arrendamientos		1,438,342
Servicios		1,193,299
Diversos		1,646,555
Total Gastos de Administracion		4,278,195
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		4,278,195
UTILIDAD OPERACIONAL		294,856
Ingresos no operacionales	14	76,737
Gastos no operacionales	16	
Gastos Bancarios		2,121,717
Gastos Diversos		14,340,517
Total Gasto no Operacionales		16,462,235
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		- 16,090,642
Impuesto a cargo		51,314
RESULTADO DEL EJERCICIO		- 16,141,956

Fuente: Alianza Trade (2020)

Gráfico 3. Estado de situación financiera Alianza Trade

ALIANZA TRADE SAS		
Nit: 901.392.098-0		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
A 31 de Diciembre de 2020		
(Expresado en pesos colombianos)		
ACTIVOS	NOTA	31-dic-20
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	4	22,207,402.20
Deudores comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	5	9,817,948
Activos por impuestos	6	1,255,097
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		33,280,447
ACTIVO NO CORRIENTE		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		-
TOTAL ACTIVO		33,280,448
PASIVO Y PATRIMONIO		
		31-dic-20
PASIVOS CORRIENTES		
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	7	1,076,392
Pasivos por impuestos	8	80,396
Otros pasivos corrientes	9	8,954,300
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		10,111,088
PASIVOS NO CORRIENTES		
Pasivo a Largo Plazo	10	24,260,000
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		24,260,000
TOTAL PASIVOS		34,371,089
PATRIMONIO		
Capital	11	15,000,000
Resultado ejercicios anteriores		-
Resultado ejercicio	12 -	16,090,642
TOTAL PATRIMONIO		1,090,642
TOTAL PAS + PAT		33,280,448

Fuente: Alianza Trade (2020)

Con base en el estado de situación financiera de Alianza Trade para el año 2020, se encuentra que son los activos corrientes los que representan el total de sus activos y, dentro de estas cuentas, la cuenta de "efectivo y el equivalente de efectivo" es el que más pesa (67% del activo corriente). Mientras que, por el lado del pasivo total, es el pasivo a largo plazo el que más peso tiene (71% del pasivo total) y dentro de los pasivos corrientes son los valores recibidos para terceros los que mediante la cuenta de "Otros pasivos corrientes" pesan el 89% del total del pasivo corriente. Esto muestra que la empresa efectivamente se endeudó a largo plazo y esto es lo que está financiando su activo corriente.

Por otra parte, según los datos del estado de situación financiera de Ultrabox S.A., consultados en EMIS (2022), para el año 2020 los activos corrientes también son los que más pesan dentro del total de activos (con 69%). Sin embargo, Ultrabox cuenta con una distribución más equitativa entre pasivos corrientes y no corrientes, del 54% y el 46 % respectivamente. Dentro de su estructura financiera es el patrimonio el que mayor porcentaje de participación tiene, con 59%, mientras la participación del pasivo total es del 41%.

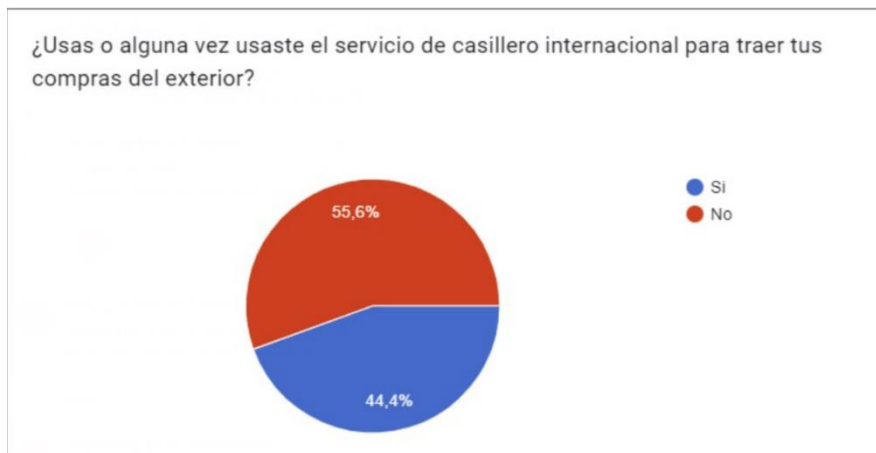
Pasando al estado de resultados de Alianza Trade para el año 2020, se evidencia que el costo de ventas representó el 71% de los ingresos, lo cual hace que el margen bruto sea del 29% y el margen operacional sea de tan solo del 2%. Para ese año el resultado neto del ejercicio fue negativo y esto hizo que el total del patrimonio diera negativo al ser la pérdida mayor al capital social de la empresa, teniendo así un retorno a la inversión de tan solo el 3,9% y un ROA operacional del 0,9%. En el caso de Ultrabox, para el 2020 el costo de ventas representó el 22% de sus ingresos, lo que le permitió tener un margen bruto del 78%, un margen operacional del 21% (con gastos operacionales que representan el 56% de las ventas) y un margen neto del 10%. Esto permite que el ROA operacional de Ultrabox sea de un 33,5% (EMIS, 2022).

De lo anterior puede concluir que bajo el modelo de negocio actual de Alianza Trade, los costos de ventas se están comiendo más de la mitad de los ingresos que percibe la empresa, dejándola sin

poder responder por los demás gastos que debe cubrir en su periodo de operación. Adicionalmente, en los gastos no operacionales están teniendo unos gastos diversos que son de casi el 92% de los ingresos y que no puede cubrir. Al compararla con Ultrabox S.A. se encuentra que el modelo de negocio de Ultrabox, que aparte de importar productos a Colombia también explota el mercado exterior al tener la opción de exportar también productos, le permite tener unos mejores ingresos y costos.

9.2. Análisis de la encuesta realizada a clientes potenciales

Grafica 4. Pregunta de encuesta 1



Fuente: Elaboración propia

Tan solo el 44,4% afirma haber usado un casillero virtual para recepcionar sus compras en el exterior y el 55,6% indica que no, en el cual se ve un potencial de venta del servicio Casillero.

Gráfico 5. Pregunta de encuesta 2



Fuente: Elaboración propia

Dicho lo anterior el 60% de los encuestados prefieren realizar sus comprar internacionales directamente con la tienda o comercio y tan solo el 40% prefieren que un intermediario se encargue del proceso de importación.

Gráfico 6. Pregunta de encuesta 3



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al tipo de compras, el 97,8% afirman realizar comprar al por menor y solo el 2,2% lo hace al por mayor.

Gráfico 7. Pregunta de encuesta 4



Fuente: Elaboración propia

El 60% indica realizar compras dentro del rango de \$100.000 a \$500.000. Esto frente a un dólar, según el Banco de la república. 17 de noviembre 2022, de \$4.922,70 pesos por cada dólar, sería de \$101 USD. El 22,2% realiza compras menores a \$100.000 COP (20 USD).

Gráfico 8. Pregunta de encuesta 5



Fuente: Elaboración propia

Ahora, en cuanto su preferencia por la tienda Amazon con un 82,2% se puede definir que la selección se vincula con su actual promoción de: cero costos de envío internacional. Es importante recordar, según Amazon.com (2022), si las compras en productos elegibles superan los USD \$35 el cliente no tendrá que cancelar gastos de transporte e impuestos de ingreso a Colombia.

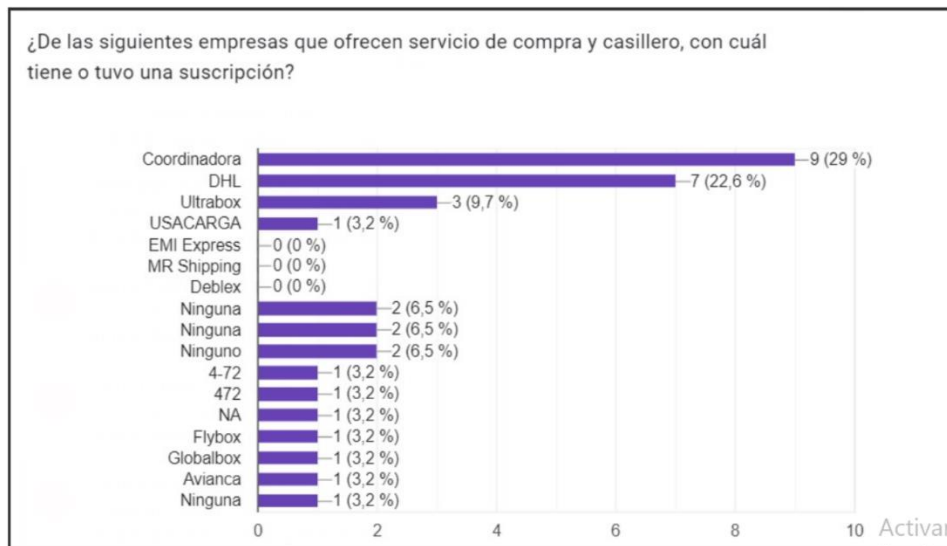
Gráfico 9. Pregunta de encuesta 6



Fuente: Elaboración propia

Frente a los factores importantes al acudir a una empresa que ofrezca los servicios de casilleros, resalta la "seguridad respecto a la compra y a la garantía de calidad del producto" con un 55,6%, solo al 20% consideran relevante los "precios Bajos" y al 13,3% la variedad de productos ofrecidos.

Gráfico 10. Pregunta de encuesta 7



Fuente: Elaboración propia

En el resultado obtenido en la pregunta de la empresa que ofrece servicios de compra y casillero el 29% prefieren usar como transportadora internacional a Coordinadora, el 22,6% a DHL y 9,7% a Ultrabox.

Gráfico 11. Pregunta de encuesta 8



Fuente: Elaboración propia

El 46,7% afirma que la recomendación de conocidos o familiares ha sido el medio por el cual conocieron a empresas que ofrecen servicios de compra o de casillero, las redes sociales ocupan el segundo puesto con el 37,8%, Facebook e Instagram.

En conclusión, se tiene un mercado potencial del 55,6% que no conocen las ventajas de un Casillero Internacional; del 100% el 66,7% está dispuesto a pagar una membresía o suscripción si encuentran como beneficio: recibir productos adquiridos por el comercio electrónico y con el respaldo de la marca, en cuanto la garantía. Su gran vinculación con Amazon.inc obedece a su amplio portafolio de productos, mismos que en ocasiones no cumplen las políticas de envío gratis a Colombia, caso en el que se debe hacer uso de un casillero. El 46,7% indica que ha conocido el servicio por recomendación, tan solo el 20% por Facebook y el 17,8% por Instagram, esto permite definir que vincular grandes sumas de marketing en estas redes sociales no deberá ser del 100%, por el contrario, las personas basan sus decisiones en la buena experiencia de otros, voz a voz (Influencers). Basados en lo anterior redefinir el plan del negocio a una oferta diferencial en servicios que respalda a los usuarios en garantizar que llegue el producto comprado y sus debidas garantías, para aquellos productos que no llegan gratis al país, como beneficio agregado con un valor mensual (por definir) lograra fidelizar clientes (FreePremium). Sobre ellos se puede generar algunos descuentos según los tiempos de envío USA – Colombia aprovechando la máxima carga de transporte permitida. Las empresas de transporte internacional como Coordinadora y DHL entrega al cliente seguimiento de sus paquetes, pero sus costos no son diferenciales entre ellos, (según investigación) al igual solo se limitan a transportar sin ningún aporte de imágenes. Alianza Trade debe generar como diferencial, en la búsqueda de garantizar la compra de productos y garantía a sus clientes, el envío de imágenes para confirmación del producto recibido y en caso de requerir un cambio o garantía sobre el mismo generarlo desde Estados Unidos, país de origen. Las personas que no tengan una suscripción con la empresa solo recibirán el servicio de transporte dentro los tiempos de la empresa, usando su mayor capacidad, que le permite ahorrar en gastos de transporte a la compañía, y permitiendo así ofrecer un valor diferencial frente a sus competidores directos.

10. Conclusiones

En aras de dar conclusiones y/o soluciones al problema planteado y los objetivos de la investigación se concluye lo siguiente:

Necesidad de obtener mayor participación del mercado

En los resultados del instrumento de investigación aplicado, se evidencia que existe un mercado al cual se le podrán ofrecer servicios que ofrece la Compañía, por tal razón Alianza puede concentrarse en un nicho de mercado que se interese principalmente por recibir productos de calidad por encima de un bajo costo. Por ejemplo, repuestos o accesorios para vehículos, ropa de marca, equipamiento para el deporte y las actividades al aire libre. Para aquellos productos específicos que no son los más económicos, pero se caracterizan por su calidad y larga duración, la Empresa deberá enfocar sus objetivos de buscar una estrategia comercial con aquellos proveedores que sean aliados y que le permitan ofrecer a Alianza Trade un valor agregado a sus clientes.

Otra estrategia que Alianza puede aplicar para obtener mayor participación en el mercado corresponde con desarrollar las oportunidades de exportación a Estados Unidos, lo anterior, teniendo en cuenta el Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y dicho país. En este sentido, según informe publicado por la embajada de Colombia en el cual resume el alcance del TLC respecto al acceso de productos procedentes de Colombia al país norteamericano, refiere que dentro de aquellos que pueden ingresar sin Arancel, se encuentran los Textiles, Confecciones, incluyendo ropa interior femenina, vestidos de baño y confecciones para el hogar, Calzado y artículos de cuero, incluyendo calzado elaborado con materias primas sintéticas.

Con lo anterior, se considera procedente la opción de gestionar envíos de productos colombianos compatibles con el mercado estadounidense, tales como: Fajas, Zapatos de cuero, ropa interior femenina, opción esta que se muestra más atractiva, basados en la evolución de la tasa representativa del mercado y la tendencia alcista de esta, favoreciendo ello los márgenes de la compañía.

Estrategia gestión estructura de ingresos y costos

Se evidenció que los costos de venta superan el 50% de los ingresos, lo cual refleja un margen muy bajo para operar el resto de las actividades administrativas y financieras. Para esto, la empresa puede enfocarse en el modelo de dropshipping, pero sin encargarse de gestionar los envíos a sus clientes; es decir, serían los proveedores estratégicos quienes llevarían a cabo el proceso de envío directamente al cliente final.

Con lo anterior, Alianza Trade tendría una disminución significativa en su participación de costos de ventas, adicional a ello, este modelo busca que la Compañía enfoque sus esfuerzos en buscar Alianzas con proveedores estratégicos, es decir avanzar en la cadena accediendo directamente a

los vendedores o marcas reconocidas. Adicionalmente, teniendo en cuenta las condiciones macroeconómicas en las que se encuentra Colombia en el año 2022 y que los costos de importación están mucho más altos debido a la subida del dólar y el impacto inflacionario, se recomienda que Alianza Trade contemple la idea de adoptar un enfoque bidireccional con desarrollo de operaciones de importación y amplíe su abanico de negocios a las exportaciones de productos, esto atado a que el enfoque de importación que maneja actualmente, arroja un margen bruto demasiado reducido para poder responder por sus demás gastos a lo largo de su periodo. Para hacer esto es importante buscar aliados estratégicos a nivel internacional.

11. Referencias

- Américas Market Intelligence. (2022, 22 de febrero). Colombia e-commerce market data. En base de datos EMIS
- Alianza Trade. (2020). Estados financieros a 31 de diciembre de 2020.
- Arenal Laza, C. (2022). Optimización de la cadena logística. MF1005. Editorial Tutor Formación. <https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/218961>
- Bancóldex. (2021). Informe del presidente y la junta directiva a la asamblea general de accionistas 2021. https://www.bancoldex.com/sites/default/files/informe_del_presidente_y_la_junta_directiva_a_los_accionistas_2021.pdf
- Banco de la República (2022). Boletín de indicadores económicos <https://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- BlackSip. (2022). BlackSip. Obtenido de <https://content.blacksip.com/reporte-del-ecommerce-en-colombia-2022>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). Informe Comportamiento del Ecommerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para 2021. <https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2022). El comercio electrónico en 2021 y perspectivas 2022. <https://drive.google.com/file/d/1CckQnrGKoVpdpv1pK0VzzweHQDcbPhfMA/view>
- Cedeño, J. O. C., & Cedeño, J. L. C. (2021). Aplicación del E-Commerce para Emprendimientos Ecuatorianos en tiempos de Disrupción. Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional, 9(1), 12-12.

- Congreso de la República de Colombia (2021, 14 de septiembre) Ley 2155. Por medio de la cual se expide la Ley de Inversión Social y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 51.797 <http://svrpubindc.imprensa.gov.co/diario/index.xhtml>
- Congreso de la República de Colombia (2020, 3 de agosto) Decreto 1090. por el cual se adiciona un párrafo al artículo 261 del Decreto 1165 de 2019. Diario Oficial 51.395 <http://svrpubindc.imprensa.gov.co/diario/index.xhtml>
- Coordinadora USA. (s. f.). Servicios. Consultado el 27 de agosto de 2022 <https://www.deblex.com.co/>
- DANE (2022) Origen de las importaciones /1995 - 2022 (julio 2022) <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones#:~:text=De%20acuerdo%20con%20las%20declaraciones,en%20el%20grupo%20de%20Manufacturas.>
- DANE (2022) Importaciones Información julio 2022 <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones#:~:text=De%20acuerdo%20con%20las%20declaraciones,en%20el%20grupo%20de%20Manufacturas.>
- Deblex, casillero virtual. (s. f.). Consultado el 27 de agosto de 2022. <https://www.deblex.com.co/>
- EMIS (2022). Consultado el 3 de noviembre de 2022. https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Ultrabox_S_A_es_1217148.html
- Espinoza, A. (2021). Dropshipping. Una historia de E-Commerce. Ciencia Administrativa. (1). ISSN 1870-9427. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/02CA2021-1.pdf>
- Fernández, S. (2022). Diseñar una propuesta de mejoramiento en la gestión de los costos de última milla en la industria de e-commerce en Colombia. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/31421>
- Fondo Nacional de Garantías. (2021). Informe de gestión. https://backend.fng.gov.co/sites/default/files/2022-03/Informe%20Gestión%202021_1.pdf
- Fundación Bolívar Davivienda. (s. f.). Ciclo de financiamiento de proyectos de emprendimiento. INNpuls Colombia. https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/_Artículo%20sobre%20ciclo%20de%20vida%20de%20crecimiento%20financiero%20de%20un%20empredimiento.pdf
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill.
- INNpuls Colombia. (s. f.). Consultado el 22 de septiembre de 2022. <https://www.innpulsacolombia.com>
- Jean-Charles Rochet, J. T. (2006). Two-Sided Markets: A Progress Report. The RAND Journal of Economics, 37(3), 645–667. <http://www.jstor.org/stable/25046265>
- Meléndrez Acosta, Vladimir (2018). Logística del comercio electrónico: cross docking, merge in transit, drop shipping y click and collect. Científica, 22(2), 105-112. <https://www.redalyc.org/journal/614/61458109003/61458109003.pdf>

- Mercado Libre. (2022). Revisado el 23 de septiembre de 2022.
<https://www.mercadolibre.com.co/ayuda/866#suggest>
- Meza Núñez, J. E. (2020). Propuesta de diseño e implementación de la estrategia de negocio para la empresa Taxtic en el marco competitivo de la zona centro-sur de Chile [Tesis de pregrado, Universidad de Talca]. Repositorio Utalaca.
<http://dspace.utalca.cl/handle/1950/12838>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2022) Listado de los acuerdos por país o unión de países relacionados con Colombia. <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2022) Resumen TLC Acceso de Productos Colombianos al Mercado de Estados Unidos.
<https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-estados-unidos/1-antecedentes/acceso-de-productos-de-colombia-a-estados-unidos/acceso-de-productos-de-colombia-a-estados-unidos.pdf.aspx>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones (2021) Informe de Redención de Cuentas MINTIC https://www.mintic.gov.co/portal/715/articulos-162259_informe_rendicion_cuentas_mintic_2021.pdf
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones (2022) Informe de Redención de Cuentas MINTIC <https://mintic.gov.co/micrositios/rendicion-cuentas/2022/808/w3-channel.html>
- Ministerio de hacienda y crédito público. (2021, 20 de octubre). Decreto 1314. Por el cual se reglamenta los artículos 37 parágrafo 2 del artículo 38 y 39 de la ley 2155 de 2021, Único Reglamentario en Materia Tributaria.
<https://img.lalr.co/cms/2021/10/20194035/DECRETO-1314-DEL-20-DE-OCTUBRE-DE-2021.pdf>
- Mr Shipping. (s. f.). Consultado el 27 de agosto de 2022. <https://www.mrshipping.co/>
- Muñoz Madrid, P. (2022). Pequeña y mediana empresa, la clave en el éxito en la implementación del Crowdfunding. [Tesis de pregrado, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio institucional U Externado. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/6137>
- OECD (2018). Rethinking Antitrust Tools for Multi-Sided Platforms. Paris.
www.oecd.org/competition/rethinking-antitrust-tools-for-multi-sided-platforms.htm
- OMC. (2022). Organización Mundial del Comercio.
https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact2_s.htm
- Palma Vega, S. (2021). Análisis del Modelo Logístico de Distribución “Dropshipping” en Colombia Acentuado en el Sector Alimentación. [Tesis de pregrado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio institucional Unipiloto.
<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/10953>
- Pigneur, A. O. (2019). Generación de modelos de negocio. (1 ed.) Deusto - Centro Libros PAPF, S. L. U. Patrick van der pijl
https://www.academia.edu/25400998/Generacion_de_modelos_de_negocio
- Perdomo, M. (2018). Percepción de confianza que Genera a sus clientes el modelo Negocio de Mercado Libre. [Tesis de pregrado, Universidad de la Salle]
https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1282&context=finanzas_comercio

- Sanchez-Cano, E.M. (2015). Freemium Como modelo de negocio en Internet. [Tesis de pregrado, Universidad de Jaén] <https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/4411/1/TFG-Sanchez-Cano%2cEva.pdf>
- Schlie, E., Rheinboldt, J., & Waesche, N. M. (2011). It's a freemium world. In *SimplySeven* (pp. 122-146). Palgrave Macmillan, London.
- UNCTAD. (2019). CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO. INFORME SOBRE LA ECONOMIA DIGITAL, (pág. 215).
- Uribe Riaño, C. (2021). La industria del capital de riesgo en Colombia: propuesta de cómo los grupos empresariales pueden resolver sus principales problemas. [Tesis de pregrado, Universidad de los Andes]. Repositorio institucional Uniandes. <http://hdl.handle.net/1992/53570>
- Valora Analitik. (2022, 23 de febrero). Ventas e-commerce en Colombia crecieron 40% en 2021. <https://www.valoraanalitik.com/2022/02/23/ventas-e-commerce-en-colombia-crecieron-40-en-2021/>
- Valora Analitik. (2022, 15 de febrero). Colombianos aumentan sus compras a través de redes sociales. <https://www.valoraanalitik.com/2022/02/15/colombianos-compras-traves-redes-sociales/>