ANDINO MARKET

Estefania Valencia Cepeda

Sergio David Nova Raba

Universidad EAN

Facultad de administración

Administración de empresas MBA

Bogotá, Colombia

21 abril 2026

ANDINO MARKET

Estefania Valencia Cepeda

Sergio David Nova Raba

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en administración de empresas MBA

Director (a):

Liliana Fernandez Gualtero

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de administración

Administración de empresas MBA

Bogotá, Colombia

21 abril 2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 21/Abril/2026

Dedicatoria

A nuestros padres, por su amor incondicional, su ejemplo de trabajo y honestidad, y por enseñarnos que la perseverancia abre caminos que parecían imposibles.

A nuestros mentores y guías de vida, quienes con su orientación, confianza y sabiduría han sembrado en nosotros la pasión por aprender y el valor de crecer en nuestros sueños.

El éxito no se mide por lo que logras, sino por los obstáculos que superas en el camino. -Booker T. Washington.

Agradecimiento

A la **Universidad EAN**, por brindarnos los conocimientos, las herramientas académicas y el acompañamiento necesarios para la construcción de este trabajo de grado. De manera especial, agradecemos a los docentes y tutores de la Facultad de Posgrados, quienes con su experiencia y compromiso académico orientaron cada etapa de este proceso formativo.

A nuestros **padres, Monica, Mireya y Juan Diego**, por su amor incondicional, paciencia y ejemplo de vida. Gracias a su guía y enseñanzas comprendimos que la disciplina, el esfuerzo y la integridad son la base de todo logro.

A nuestros **mentores, Ramin Heydari CEO XYZ call center solutions, Joselyn Cruz VP of finance Polymath**, **Dios todo poderoso**, quienes con su orientación profesional y personal nos inspiraron a superar obstáculos, ampliar nuestra visión y fortalecer nuestras capacidades. Su confianza y acompañamiento han sido claves en este camino.

A nuestros **compañeros y colegas**, que con su apoyo, colaboración y retroalimentación enriquecieron la discusión y el análisis, aportando ideas valiosas que se reflejan en este trabajo.

Y finalmente, a nuestro **esfuerzo personal**, por la constancia, disciplina y resiliencia que nos permitieron transformar los desafíos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Resumen

El presente estudio tiene como fin plantear un estudio de viabilidad para la creación de un emprendimiento denominado “Andino Market” una plataforma on-line que ofrece los servicios de suscripción a empresas y emprendimientos nacionales para facilitarles la comercialización de productos con integración de herramientas de investigación de mercados, finanzas y analítica de datos, finanzas e investigación de mercados, para tomar decisiones de tipo estratégico

El proyecto hace uso del Modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), el cual sirvió para diseñar, estructurar y visualizar el modelo de negocios para entender como el emprendimiento genera valor a partir de la innovación, el análisis de clientes, proveedores y competencia entre otros. En tal sentido Andino Market brinda a los productores y emprendedores visibilidad ante su nicho de mercado y herramientas de gestión, a los consumidores facilidad de compra de productos nacionales.

De igual manera, se toma como referente el plan de negocios para hacer análisis de tipo financiero, un estudio de viabilidad y uso de estrategias de marketing. El estudio se complementa con la definición del perfil del cliente ideal a través del buyer persona para determinar hábitos, necesidades y expectativas de los consumidores. Como mecanismo de innovación, se utilizó el método SCAMPER (Eberle, 1996), para descubrir soluciones y posibilidades de la plataforma frente a los competidores.

Por su parte, con la investigación de mercados se facilita determinar tendencias de consumo, analizar la percepción de los productos y evaluar el proclive de suscriptores y clientes al pago de productos y pago de servicios digitales. En definitiva, la propuesta de negocio de Andino Market es factible hacerla realidad ya que el análisis del mercado, el plan de marketing, la estructura operativa y el plan financiero así lo demuestran.

Palabras clave: Emprendimiento. Innovación, Modelo de negocios, Plan de negocios, Investigación de mercado, Método SCAMPER

Abstract

This study presents a feasibility analysis for the creation of a business venture called "Andino Market," an online platform that offers subscription services to national companies and entrepreneurs to facilitate product commercialization through the integration of market research tools, financial management, and data analytics, enabling strategic decision-making.

The project employs the Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) to design, structure, and visualize the business model, facilitating understanding of how the venture generates value through innovation, customer analysis, supplier evaluation, and competitive assessment. In this context, Andino Market provides producers and entrepreneurs with market visibility and management tools, while offering consumers convenient access to national products.

Additionally, a comprehensive business plan approach was adopted to conduct financial analysis, feasibility assessment, and marketing strategy development. The study is complemented by defining the ideal customer profile through buyer persona methodology to determine consumer habits, needs, and expectations.

As an innovation mechanism, the SCAMPER method (Eberle, 1996) was utilized to discover solutions and platform possibilities in relation to competitors.

Market research was conducted to identify consumption trends, analyze product perception, and evaluate the inclination of potential subscribers and customers toward purchasing products and paying for digital services.

In conclusion, the Andino Market business proposal is feasible, as demonstrated by the market analysis, marketing plan, operational structure, and financial projections.

Keywords: Entrepreneurship, Innovation, Business Model, Business Plan, Market Research, SCAMPER Method

Índice de Contenido

Dedicatoria **4**

Agradecimiento **5**

Resumen **6**

Abstract **7**

Índice de Contenido **8**

Lista de tablas **10**

Lista de figuras **12**

Introducción **13**

Naturaleza del proyecto **16**

Análisis del Sector **20**

Fuerzas Externas que Impactan la Empresa 22

Evaluación del Macroentorno 23

Diagnóstico Estratégico a través de la Matriz DOFA. 32

Validación e Investigación de Mercado **36**

La propuesta de valor desde el punto de vista del consumidor 37

Segmento de cliente 37

Canales *37*

Relación con los clientes *37*

Fuente de Ingresos *38*

Estructura de Costos *39*

Segmentación del mercado 39

Perfil del cliente *40*

Análisis del Cliente Frente a la propuesta de Valor *41*

La propuesta de valor *42*

Justificación de la creación de Andino Market *44*

Estudio piloto de mercado *44*

Objetivos del estudio *44*

Resultados 45

Conclusiones 48

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado **50**

Aspectos Técnicos **57**

Aspectos Organizacionales y Legales **67**

Aspectos Financieros **77**

Enfoque hacia la Sostenibilidad **89**

Conclusiones **93**

Referencias **96**

Anexos **101**

Lista de tablas

Tabla 1. *Marketplace que operan en la ciudad de Bogotá* 21

Tabla 2. *Perfil del consumidor en línea* 28

Tabla 3. *Comportamiento del uso de Redes Sociales en Colombia 2024* 29

Tabla 4. *Marco normativo de cumplimiento por la empresa* 31

Tabla 5. *Matriz DOFA Empresa Andino Market* 33

Tabla 6. *Diagnóstico estratégico* 34

Tabla 7. *Modelo de negocio Cavas aplicado a Andino Market* 36

Tabla 8. *Segmentación del mercado consumidor digital* 40

Tabla 9. *Caracterización del perfil del comprador Andino Market* 41

Tabla 10. *Caracterización de los perfiles del cliente* 43

Tabla 11. *Medición de variables y hallazgos encontrados* 46

Tabla 12. *Proyecciones de ventas y participación del mercado* 48

Tabla 13. *Fijación de Objetivos para un horizonte de cinco años* 50

Tabla 14. *Niveles de servicio Andino Market* 51

Tabla 15. *Canales de comunicación a utilizar* 54

Tabla 16. *Presupuesto total de mercadeo por líneas de acción* 56

Tabla 17. *Objetivos técnicos para Andino Market* 57

Tabla 18. *Ficha técnica, prestación del servicio* 58

Tabla 19. *Descripción del servicio (Proveedor y cliente)* 59

Tabla 20. *Requerimientos de tecnología* 60

Tabla 21. *Necesidades y requerimientos materias primas* 61

Tabla 22. *Hoja de ruta para la prestación del servicio* 63

Tabla 23. Presupuestos de prestación de servicios (costos operativos) proyectados. 65

Tabla 24. Presupuesto Inicial de inversiones 66

Tabla 25. *Factores y retos objeto de análisis* 67

Tabla. 26 *Cargos y responsabilidades* 68

Tablas 27. Perfiles y funciones de los cargos 70

Tabla 28. *Modelo de gestión del talento humano* 72

Tabla 29. *Estructura de gobierno corporativo* 72

Tabla 30. *Cumplimiento normativo* 73

Tabla 31. *Regímenes especiales a los que Andino Market puede acceder* 74

Tabla 32. *Presupuesto de nómina año 1* 75

Tabla 33. *Objetivos financieros* 77

Tabla 34. *Proyección de indicadores económicos* 78

Tabla 35. *Proyección de ventas* 79

Tabla 36. *Presupuesto de marketing* 80

Tabla 37. *Proyección costos del servicio* 80

Tabla 38. *Proyección de gastos administrativos* 81

Tabla 39. *Presupuesto de inversión* 82

Tabla 40. *Proyección estado de resultados* 83

Tabla 41. Balance general proyectado a tres años 84

Tabla 42. *Flujo de caja proyectado* 85

Tabla 43. *Indicadores financieros* 86

Tabla 44. *Fuentes de financiación* 87

Tabla 45. *Evaluación financiera* 87

Lista de figuras

Figura 1. *Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicadas al entorno de Andino Market* 22

Figura 2. *Análisis del macroentorno* 24

Figura 3. *Creación de empresas según organización jurídica* 25

Figura 4. *Cifra segundo semestre, ventas en línea 2019-2025*.....26

Figura 5. *PIB Tasa de crecimiento Anual por Volúmen* 27

Figura 6. *Cálculo del tamaño de la muestra* 45

Figura 7. *Cálculo de la demanda potencial para Andino Market*.....47

Figura 8. Marketing Mix aplicado a Andino Market 51

Figura 9. *Estructura de ingresos para la Empresa*.....53

Figura 10. Necesidades y requerimientos de infraestructura.....61

Figura 11. *Metas acordes con la capacidad tecnológica instalada* 64

Figura 12. *Organigrama de la empresa.* 69

Figura 13. *Cumplimiento de la normatividad* 74

Introducción

El tema de emprendimiento es fundamental para el desarrollo económico y social específicamente en economías de Latinoamérica y en especial la Colombiana, se caracteriza por la búsqueda de oportunidades, la innovación, la iniciativa y se convierte en un motor que impulsa la economía de cualquier país o región, la constitución de empresas o emprendimientos representa una puesta para el desarrollo económico y la generación de empleos (Kantis et al., 2004). Desde esta perspectiva, Bogotá constituye el principal centro económico de la nación, en donde se experimenta una creciente producción de productos artesanales bajo incipientes emprendimientos que representan alto valor económico, cultural y social, estas unidades de negocio poseen limitaciones de comercialización, visibilidad en internet y redes digitales. La problemática como eje central de la investigación radica en que emprendimientos y pequeños productores Bogotanos pertenecen a pequeños mercados de la localidad, en su mayoría son empíricos y carecen de acceso a tecnologías para expandir el alcance comercial de su modelo de negocio, no cuentan con plataformas para acceder al creciente comercio electrónico. Lo anterior es una barrera de entrada que limita su crecimiento y expansión, así mismo se pierden oportunidades de interacción con los consumidores los cuales buscan el acceso a productos de calidad a precios competitivos. El comercio electrónico y las plataformas digitales brindan a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) la oportunidad de ampliar su comercio, aumentar su presencia en el mercado y mejorar la relación con los consumidores (Inova, 2024). De acuerdo con estudios realizados a pequeñas y mediana empresas en Latinoamérica la transformación digital y la comercialización en canales digitales y electrónicos es una necesidad latente que permite la competitividad y la visibilidad (Pozo-Benites et al., 2025). Según estudios recientes sobre transformación digital en pequeñas y medianas empresas latinoamericanas, la migración de la comercialización de productos hacia canales electrónicos y digitales se ha convertido en una necesidad imperativa para la competitividad y la sostenibilidad empresarial (Badri & Hachicha, 2019). Es esta la razón por la

cual el presente estudio propone realizar un estudio de viabilidad para la creación de la empresa "Andino Market", una especie de ecosistema digital y de comercio electrónico que integra emprendimientos y empresas nacionales con clientes, con servicios de herramientas especializadas para realizar analítica de datos, investigación de mercados, y análisis financiero que le permita a las PYME fortalecer la toma de decisiones estratégicas, la estructura operacional y la comercialización de productos. El comercio electrónico y las plataformas digitales (Balarezo et al., 2025) brindan a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) la oportunidad de ampliar su comercio, aumentar su presencia en el mercado y mejorar la relación con los consumidores. Es de esta forma como el estudio se centra en poder efectuar un análisis riguroso qué facilite concluir la viabilidad financiera, técnica, operativa y legal en el desarrollo de la constitución de esta empresa. Para ello, se ha formulado un objetivo general como lo plantea (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023) consistente en efectuar el estudio de viabilidad riguroso que permita identificar que la idea de negocio de “Andino Market” se puede materializar e identificar si financieramente genera beneficios económicos perdurables en el tiempo, teniendo en cuenta las tendencias hacia el comercio electrónico y las dinámicas del mercado digital en el país. A partir de este objetivo general (Charry & Odont, 2018) se desglosa los objetivos específicos que son metas concretas, medibles y realizables. El primer objetivo específico se enfoca en hacer un estudio del mercado (Herrera, 2022) bien detallado que determine y evalúe los riesgos asociados a la interacción con clientes potenciales, la competitividad del sector, y los consumidores que puedan impactar de manera negativa las operaciones y la rentabilidad de la empresa. El segundo objetivo lo constituye el realizar un análisis financiero detallado que facilite al proyecto cuantificar su viabilidad económica en proyecciones de ingresos, márgenes de rentabilidad, estructura de costos, y la sostenibilidad en el largo plazo antes de comprometer las inversiones de funcionamiento. El tercer objetivo determinar una formulación de un análisis técnico-operativo en aras de analizar los requerimientos de recursos humanos, equipamiento tecnológico y digital y las capacidades

logísticas para entrar en operaciones de manera eficaz. Por último, con el cuarto objetivo específico se adentra en un estudio del marco normativo y legal que responda al cumplimiento de leyes gubernamentales, regulaciones tributarias, protección de datos al igual que de los estándares de seguridad de comercio electrónico que regulan las operaciones de plataformas digitales en el país. Esta orientación multidimensional es base de sustento para la teoría de viabilidad empresarial en donde toda idea de negocio se debe evaluar a partir de criterios técnicos, financieros, operativos y legales para identificar la viabilidad de la inversión (Chain, 2011). En lo correspondiente a la justificación, la investigación cobra su sustento en la necesidad de facilitar soluciones digitales y de comercio electrónico al ecosistema empresarial y de emprendimientos emergentes para cerrar la brecha de acceso a mercados digitales por parte de pequeños y medianos productores, específicamente aquellos con manufactura artesanal. La creación de plataformas digitales de intermediación comercial ha cambiado el consumo y la distribución de productos de forma notable en los últimos años, negocios basados en Marketplace (Cañas, 2024) han mostrado una alta eficiencia en el contacto de la oferta y la demanda en diferentes ramas de la actividad económica, y han permitido a empresas más pequeñas competir en situaciones más equilibradas respecto de grandes empresas. En concordancia con todo lo anterior, los resultados del estudio de viabilidad facilitarán la toma de decisiones informadas acerca de la inversión y puesta en marcha de “Andino Market”, ya que el estudio proporciona evidencia empírica sobre la factibilidad y pertinencia del proyecto ubicado en el contexto de la Ciudad de Bogotá Colombia.

Naturaleza del proyecto

El proyecto de creación de empresa Andino Market responde a la identificación de una problemática presente en el ecosistema empresarial del país; La desconexión existente entre la creación de productos de manufactura artesanal realizado en pequeños talleres, microempresas o micronegocios en ciudades principales como Bogotá y la falta de plataformas digitales de fácil acceso para la comercialización de estos productos. La idea de negocio se fundamenta al momento de identificar que pequeños productores y emprendedores desconocen la forma de expandir sus modelos de negocios a través del acceso a plataformas tecnológicas integradas que les faciliten aumentar su alcance comercial adoptando modelos de negocio apoyados en el comercio electrónico en cual se encuentra en auge y crecimiento. Andino Market representa una plataforma digital de ecommerce que funciona como un centro comercial virtual el cual conecta vendedores con compradores. Es un ecosistema digital integrador que ofrece servicios de suscripción a productores, empresas, micronegocios y emprendimientos locales que cuenta con herramientas especializadas en analítica de datos, análisis financiero e investigación de mercados para que los proveedores puedan hacer crecer sus negocios a través de las ventas, tener visibilidad en el mercado además de lograr la formalización del negocio y aumentar el alcance de su audiencia. La ubicación operativa de la empresa tendría su sede en la ciudad Bogotá, D. C., por su composición de activos y estructura organizacional estaría catalogada como una PYME empresa de tamaño mediano, con enfoque escalable, formaría parte del ecosistema emprendedor de las Startups operando inicialmente con un grupo de 25 personas especializadas en desarrollo tecnológico, servicio al cliente, gestión comercial y dirección de empresas. En cuanto al modelo de negocio y servicios que ofrece, Andino Market cuenta con un modelo de negocio estructurado mediante un sistema de suscripción escalonado lo que facilita la generación de ingresos permanentes; La plataforma digital contaría con tres niveles de servicios: 1. Una suscripción básica con acceso a herramientas de catálogo digital, gestión de los pedidos e información general del mercado; 2.

Una suscripción profesional que incluye servicios de analítica de datos, análisis financiero e investigación de mercados; 3. Una suscripción de tipo empresarial que suministra servicios de consultoría, integración API y acceso a las bases de datos premium. Este modelo de negocio también genera ingresos adicionales por comisiones sobre las transacciones que se realizan, comisión por servicios de publicidad digital.

Desde la perspectiva de los objetivos empresariales en el horizonte del corto, mediano y largo plazo están: En el corto plazo (1 año), se pretende lograr 500 emprendimientos activos en la plataforma digital, generar ingresos recurrentes mensuales por valor de $150 millones de pesos, y generar visibilidad y reconocimiento dentro del ecosistema del emprendimiento de la ciudad. Para el mediano plazo (3 años), se prevé alcanzar alrededor de 3,000 usuarios activos y expandir operaciones a ciudades principales como Cali, Medellin, Barranquilla, diversificar el portafolio de los servicios complementarios y lograr posicionar la empresa como la plataforma para emprendimientos líder en comercio electrónico del país. En el largo plazo (de 5 a 7 años), Andino Market se propone alcanzar la internacionalización de la plataforma con mercados andinos, integrar servicios de microcrédito, y alcanzar una valoración empresarial que incentive procesos de reinversión e innovación para seguir posicionándose en el mercado global.

Con relación al estado Actual de la empresa y el potencial del Mercado, Andino Market se encuentra en la fase de desarrollo del prototipo funcional, con estudios de mercado preliminares con validación de concepto. El mercado potencial es bien representativo ya que en el país existen aproximadamente 2.3 millones de microempresas, tan solo el 15% cuenta con presencia digital transaccional (Banco de la República, 2023). El comercio electrónico en el país es creciente y para el año 2022 representó $24.8 billones de pesos, el crecimiento anual proyectado del 23% hacia 2026 (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico 2025). En Bogotá se concentra el 45% del comercio electrónico, se trata de un mercado de aproximadamente $11.2 billones de pesos anuales lo que representa una potencial favorable para Andino Market.

Ventajas Competitivas, la empresa cuenta con ventajas competitivas como: 1. La integración en la plataforma digital de herramientas de comercio, análisis financiero, analítica de datos e investigación de mercados; 2. enfoque puntual en emprendimientos, pequeñas empresas y economía de productores artesanales; 3. Suscripciones que incorporan capacitación y acompañamiento; 4. Sistema de algoritmos propios para recomendar productos basado en analítica de datos; 5. gobernanza con orientación a la sostenibilidad equilibrando el bienestar social, el cuidado ambiental y el crecimiento económico.

Inversión y Proyecciones Financieras, la inversión inicial deberá ser de $450 millones de pesos, distribuida de la siguiente manera: En desarrollo tecnológico $200 millones, para el capital de trabajo $150 millones, infraestructura operativa $100 millones de pesos. La gestión comercial deberá generar ventas que incidan en ingresos de $180 millones para el año 1, $520 millones para el año 2 y $1,200 millones para el año 3. En lo concerniente a la rentabilidad se proyecta un EBITDA positivo a partir del mes 18 de entrada en operaciones, con un margen EBITDA del 35% para el año 3. En lo referente al período de recuperación de inversión este se calcula en 36 meses. El análisis financiero realizado bajo metodologías de viabilidad empresarial (Sapag & Sapag, 2014), permite concluir que la empresa desde el aspecto técnico se puede desarrollar, financieramente sería un proyecto rentable y desde el punto de vista operativo se puede ejecutar en el largo plazo; Midiendo la rentabilidad de la inversión, la TIR es del 48% porcentaje que se encuentra muy por encima de la tasa de descuento y el VAN (valor presente neto) es positivo lo que demuestra que el proyecto es rentable y por lo tanto genera valor. Todo lo anterior teniendo en cuenta un escenario optimista de las condiciones del mercado.

Para finalizar, el planteamiento de la idea de negocio deberá consolidar un equipo de trabajo calificado y con experiencia en las funciones a desarrollar. Los requerimientos de personal son: Un director ejecutivo con experticia en ecommerce, un director de tecnología líder en plataformas digitales y arquitectura tecnológica, tres desarrolladores expertos en

lenguajes de programación y bases de datos, dos profesionales especializados en análisis de datos, un gerente comercial experto en marketing y embudos de ventas, dos ejecutivos comerciales con alta experiencia en prospección, técnicas de venta, venta consultiva y técnicas de cierre un experto en análisis e investigación de mercados, dos ejecutivos de servicio al cliente, y un profesional con experiencia en sostenibilidad corporativa.

Análisis del Sector

El sector de comercio electrónico en Colombia presenta un crecimiento vertiginoso desde la pandemia y que se encuentra en auge ya que las personas han adoptado las compras por internet el consumo diario, el país es el tercer mercado más importante en América Latina, como lo expone (PCMI, 2025a) el volumen de comercio electrónico alcanzó los USD 52 mil millones y se estima que para el 2027 se alcance la cifra de USD 81 mil millones, Bogotá muestra un crecimiento importante en razón a que la ciudad concentra el 46 % de las compras registradas mencionadas anteriormente, otras regiones del país como Antioquia representa el 22% y la región del suroccidente como Valle del cauca se encuentra presente con el 13% , adicional la capital cuenta con alrededor de medio millón (DANE, 2025b) de micronegocios activos, muchas de estas unidades productivas son artesanales, empíricos que poco o nada utilizan las plataformas digitales para ganar visibilidad en el mercado.

Según el diario digital INFOBAE el nuevo escenario de consumo en el país está siendo liderado por las plataformas online, las reseñas sociales y las recomendaciones inteligentes, así mismo los cambios de hábitos y comportamientos en el consumidor vienen experimentando grandes cambios por el avance de la tecnología. El 47% de los colombianos (Neira, 2025) descubren productos a través de redes sociales, éstas alineadas con el internet han desplazado la radio, la televisión y otros medios tradicionales con lo cual se evidencia grandes oportunidades para Andino Market ya que el comercio electrónico rompe fronteras al facilitar la compra desde cualquier lugar del país.

Desde un análisis general referente a las empresas del país, según (MINCIT, 2023) las microempresas representaron el 95.3% del total de 1.854.086 empresas registradas de las cuales el 24,7% se ubican en la ciudad de Bogotá. Para el año 2023, en Bogotá se registró 508.115 micronegocios, lo que representó un crecimiento con respecto al año 2022 del 9,7 % con lo cual se evidencia un potencial importante para la unidad de negocios de comercio electrónico que se pretende materializar. De acuerdo con (MINCIT, 2023) en los últimos años

se ha reflejado un amplio dinamismo empresarial que requiere de plataformas digitales para competir tanto en el mercado local como en el global, es importante destacar que El 35,2 % de los micronegocios están siendo liderados por mujeres, una oportunidad bien interesante para el desarrollo de programas que impacten en la visibilidad digital y la inclusión.

Los micronegocios en la ciudad de Bogotá se caracterizan por tener una alta informalidad que representa el (76,7% en 2025) no acuden al sector financiero por tanto tienen una bancarización de tan sólo el 15.2% acude al sistema financiero; La mayor parte de estos negocios pertenecen al sector comercio.

Con relación a los riesgos y desafíos a los que se tendría que enfrentar Andino market, se encuentra:

1. Competencia con grandes Marketplace: Existencia de plataforma digitales de comercio electrónico con fuerte presencia en Bogotá y que tienen una participación bien representativa en el mercado.

Tabla 1.

Marketplace que operan en la ciudad de Bogotá

Maketplace	Característica
Mercado Libre	El más grande, con centros de distribución propios en Bogotá que agilizan las entregas.
Falabella/Linio	Fuerte presencia retail y digital, con múltiples tiendas físicas en la ciudad.
Éxito	Cadena líder con gran marketplace que incluye productos de terceros.
Alkosto/Ktronix	Especialistas en electrodomésticos y tecnología con envíos gratuitos.
Dafiti	Marketplace especializado en moda y accesorios.
Homecenter:	Especializado en mejoramiento del hogar y construcción.
Amazon	Alta relevancia para compras internacionales con opciones de envío rápido a Bogotá.
Otras Plataformas internacionales:	Temu y AliExpress han ganado mucha tracción en el mercado capitalino

Fuente: Adaptado de (Multivende, 2023) Marketplace de Colombia

2. Brechas tecnológicas: Es muy común que los microempresarios dependan del

comercio en efectivo, baja adopción de herramientas digitales por desconocimiento, falta de capacitación y bajo nivel de escolaridad

3. Acceso limitado a financiamiento: Los micronegocios y microempresas son proclives al endeudamiento con terceros en vez de hacer uso del sistema financiero.

Fuerzas Externas que Impactan la Empresa

De acuerdo con el Modelo de análisis de competitividad del sector expuesto por Michael Porter, el sector al que se enfrenta la empresa presenta cinco fuerzas que operan en el entorno y que pueden afectar la rentabilidad de la empresa.

Figura 1.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicadas al entorno de Andino Market

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter

Desde este contexto es conveniente afirmar que: El sector del comercio electrónico puede verse afectado significativamente por las anteriores cinco fuerzas que moldean el entorno competitivo y que impactan de manera significativa el desempeño de Andino Market. En cuanto al poder de los clientes es válido mencionar que el comercio electrónico se encuentra en auge y crecimiento, los clientes muestran una fuerte inclinación por productos

artesanales y locales, sin embargo, estos presentan una alta sensibilidad al precio, esta situación obliga a la empresa a enfocarse en los temas de calidad y costo para lograr mayor aceptación en el mercado.

De otra parte, con relación al poder de los proveedores, este es relativamente bajo en razón a que se presenta una limitada capacidad de negociación tanto por el proveedor de tecnología como de los proveedores de productos, además porque el tema de desarrollo tecnológico es relativamente costoso. Para este aspecto es pertinente que Andino Market establezca alianzas estratégicas con proveedores de tecnología y también con productores artesanales de la ciudad para potenciar la oferta del catálogo de cada uno. Desde otro punto de vista, la amenaza de nuevos entrantes para este sector es moderada debido a que las inversiones en tecnología y logística son considerables y este aspecto se convierte en una barrera de entrada.

De igual manera la empresa deberá enfrentarse a una alta amenaza de sustitutos. Por la presencia de grandes Marketplace ya consolidados en el sector como Mercado Libre y Linio lo cual representa un desafío bien interesante, por su oferta en variedad de productos con precios competitivos. Por último, la rivalidad competitiva en el sector es intensa, ya que operan plataformas consolidadas con bastante trayectoria en el comercio nacional y global.

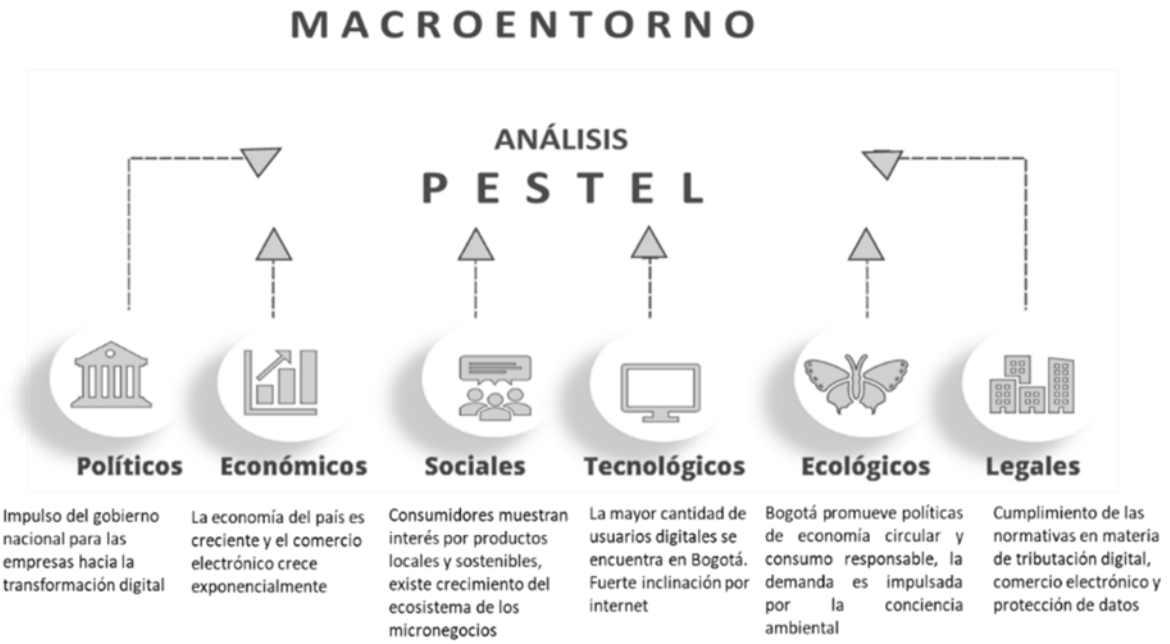
Dado lo anterior, se vislumbra que existe un entorno viable y propicio para la creación de Andino Market lo cual es apoyado por las anteriores cifras registradas por el DANE, la Cámara de Comercio y la ANDI las cuales muestran un tejido empresarial dinámico y creciente, con gran cantidad de micronegocios y empresas que requieren digitalización.

Evaluación del Macroentorno

Como herramienta estratégica de análisis del contexto externo de la empresa se utilizará el análisis PESTEL, lo cual facilitará el análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales en aras de identificar riesgos y oportunidades que faciliten la toma de decisiones informadas.

Figura 2.

Análisis del macroentorno



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos consultados

El proyecto Andino Market en la ciudad de Bogotá presenta un entorno externo favorable para el comercio electrónico de productos artesanales los cuales están siendo impulsados tanto por el crecimiento económico local como por el crecimiento del comercio electrónico, el consumo de internet y el apoyo gubernamental por la transición de las empresas hacia canales digitales. Sin embargo, existen retos de tipo tecnológico, competitivo y de carácter regulatorio que deberán ser gestionados de forma estratégica por cuánto las ventas digitales compiten de manera globalizada.

En cuanto al entorno político, (Quiñones et al., 2025) presentan la forma en que el gobierno nacional impulsa la transformación digital con mecanismos de programas en alianza con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico y Google como el de Ya Estoy Online y exporta Online, destinados al apoyo de las pequeñas y medianas empresas para participar en el mercado digital. El marco normativo inherente al comercio electrónico consagrado en la (Ley

1266, 2008) le transmite al ecosistema de empresas y consumidores un parte de confianza.

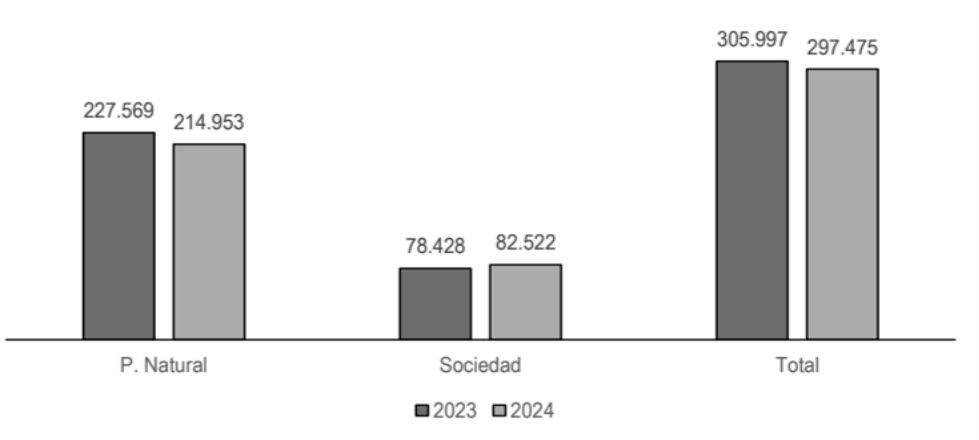
Ahora bien, la política en la ciudad de Bogotá presenta estabilidad que aunado con el marco legal del comercio electrónico (Ley 1266 de 2008 sobre protección de datos) son generadores de confianza para productores, consumidores y todo el ecosistema empresarial. Un entorno regulatorio de cumplimiento estricto en cuanto a la protección de datos y seguridad y transparencia en las transacciones es favorable para los interesas de la empresa que se pretende consolidar.

Desde la perspectiva del entorno económico, según (Vinasco, 2025) La economía de la ciudad de Bogotá para el año 2024 mostró una recuperación con un crecimiento del PIB del 1,9%, por encima del promedio nacional del 1,7%. Se destacaron el sector de la construcción, actividades artísticas y comercio. Por su parte el empleo formal alcanzó el 64% y la pobreza monetaria se redujo al 19,6%, lo que representa una reactivación económica bien interesante.

En 2024 se crearon 297.475 empresas en Colombia dato suministrado por (*Informes Dinámica Empresarial - Confecámaras*, 2024), de las cuales una proporción significativa corresponde a Bogotá, consolidando su dinamismo empresarial .

Figura 3.

Creación de empresas según organización jurídica



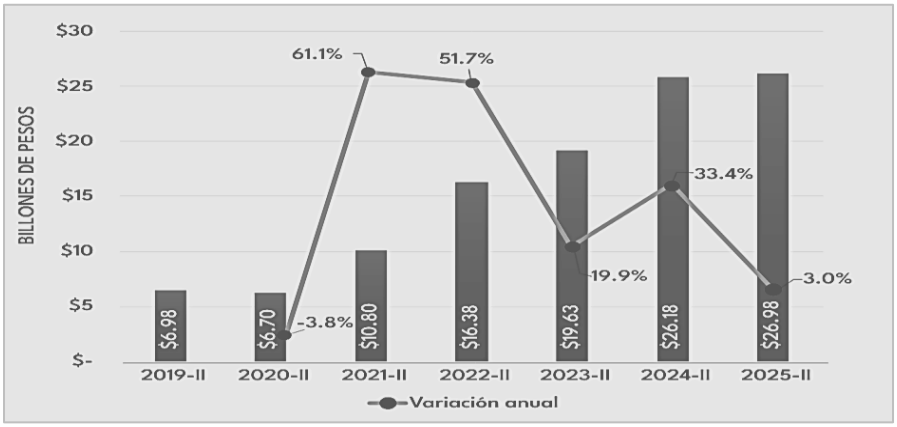
Fuente: Confecámaras 2025 Dinámica de creación de empresas en Colombia 2024

El comercio electrónico supera los USD 52 mil millones en 2024, y la proyección

estimada para el año 2027 es de USD 81 mil millones de acuerdo con informe de (Quiñones et al., 2025) Cámara Colombiana de Comercio electrónico en donde se aprecia que durante los segundos períodos desde al año 2019 II hasta 2025 II el comportamiento de las ventas es el siguiente.

Figura 4.

Cifra segundo semestre, ventas en línea 2019-2025

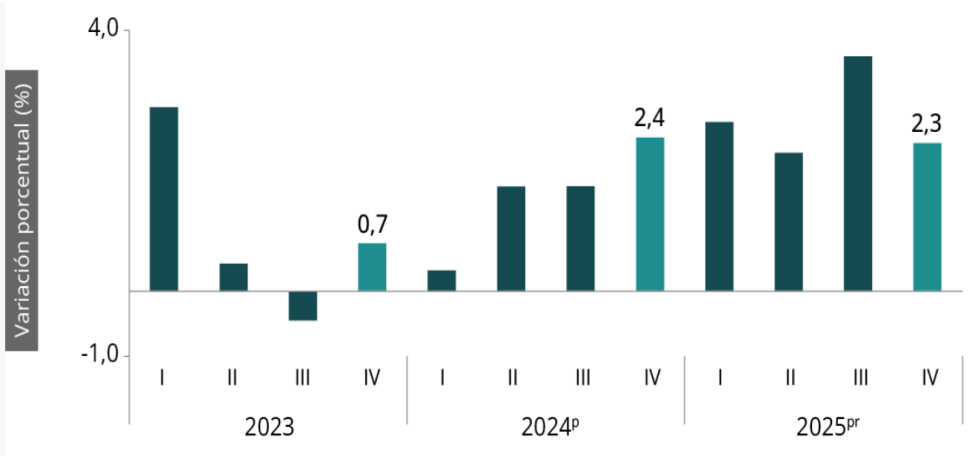


Fuente: (Quiñones et al., 2025) Cámara Colombiana de Comercio electrónico

Las ventas mediante canales digitales presentan un incremento significativo, aunque al comparar el segundo semestre de 2024 con el del 2025 el incremento es leve. Es evidente que el comercio electrónico es un mercado en expansión, esto conlleva a la creación de nuevas oportunidades para la puesta en marcha de emprendimientos digitales. Ahora bien, el (Dane, 2026) en su información sobre el cuarto trimestre de 2025 menciona una crecimiento del PIB del 2,6% respecto del año 2024.

Figura 5.

PIB Tasa de crecimiento Anual por Volumen



Fuente: (Dane, 2026) PIB – Información técnica Producto interno Bruto Nal. trimestral

Según este informe, una de las actividades económicas que más contribuye a la dinámica del valor agregado es el comercio al por mayor y al por menor con un crecimiento de 4,6% (contribuye 0,9 puntos porcentuales a la variación anual).

En lo concerniente al entorno social se encuentra que, en Bogotá existen más de 508.115 micronegocios en 2023 , muchos de ellos artesanales, con ingresos promedio de $61,8 millones anuales, (DANE, 2025a) en su reporte del cuarto trimestre de 2025, describe que la cantidad de micronegocios aumentó 4,1% , el personal ocupado por estas unidades económicas aumentó 2,7% y los ingresos de los micronegocios aumentaron 1,2% en el mismo intervalo de tiempo. El sistema de compensación familiar (Ospina, 2025) alcanzó 10,67 millones de afiliados en 2025, lo que representa una formalización creciente entre trabajadores y empresas.

Desde otro punto de vista, se destaca que los consumidores presentan bastante interés por los productos locales, se preocupan por la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, una tendencia muy generalizada a nivel global que viene siendo auspiciada por el marketing verde o Marketing ecológico (Espinosa-Salas et al., 2025) el cual tiene un impacto positivo para

el medio ambiente pero que también afecta el comportamiento del consumidor ya que las personas adquieren nuevas actitudes hacia la preservación del medio ambiente, lo que favorece la propuesta de valor de Andino Market. Por otro lado, en cuanto al perfil del consumidor en línea (PCMI, 2025b) se destaca:

Tabla 2.

Perfil del consumidor en línea

Perfil del consumidor en línea colombiano
Dos de cada cinco usuarios de internet en Colombia descubren marcas o productos por redes sociales
Cada colombiano gasta en promedio US$49 por compra en línea
PSE es el método de transferencia bancaria más utilizado (más de 370 millones de transacciones durante 1T 2024)
Uno de cada tres compradores en línea tiene entre 25 y 34 años

Fuente: Adaptado de (PCMI, 2025b) Datos del comercio electrónico en Colombia 2025

Es importante destacar que tanto las cifras sobre el crecimiento de los micronegocios, los hábitos de compra del consumidor en línea y el perfil del consumidor reflejan una oportunidad para Andino Market ya que podrá conectar productores artesanales con tendencias del consumo digital y de sostenibilidad ya que Bogotá Es la ciudad que concentra la mayor población del país.

En lo concerniente al entorno tecnológico se destaca que el uso de internet en Colombia supera el 70 % de la población, el mayor número de usuarios digitales se encuentra en Bogotá; Según (Quiñones et al., 2025) Los programas de digitalización empresarial vienen fortalecido la adopción de plataformas de e-commerce en mipymes

De acuerdo con (MINTIC Colombia, 2025) el país superó los 48 millones de accesos a internet móvil durante el tercer trimestre de 2024, de los cuales el 85,4% operó en tecnología 4G y el 5,8% en 5G. La penetración de internet móvil presentó una cobertura hacia 91

personas de cada 100 colombianos. La ciudad de Bogotá presenta el mayor índice de conectividad (29 accesos fijos a internet por cada 100 habitantes). La velocidad media de descarga de internet fijo llegó los 241 Mbps.

El comercio electrónico está siendo promovido por dispositivos móviles con un El 87% del volumen de ventas durante 2024 (PCMI, 2025b). Las plataformas de redes sociales más utilizadas en Colombia según (Branch, 2024) son WhatsApp con un 92.2%, Facebook representada por el 89.2%, Instagram con un valor porcentual del 86.7%, Messenger con el 68.2% y TikTok con un 67.8%. igualmente, para 2024 había 39.51 millones de usuarios de Internet.

Tabla 3.

Comportamiento del uso de Redes Sociales en Colombia 2024

Resumen del uso de redes Sociales 2024
Durante el año 2024 había 36.70 millones de identidades activas de usuarios de redes sociales en enero de 2024.
El número de usuarios de redes sociales en Colombia a principios de 2024 era equivalente al 70.3 % de la población total.
Los usuarios mayores de 18 años utilizando redes sociales en Colombia a principios de 2024 equivalía al 94.1 % de la población total mayor de 18 años en ese momento.
El 92.9 % de la base total de usuarios de Internet en Colombia (independientemente de la edad) utilizaba al menos una plataforma de redes sociales en enero de 2024.
Los usuarios de redes sociales en Colombia aumentaron en 9.6 %, 3.2 millones usuarios más entre principios de 2023 y principios de 2024.
El 50.9% de los usuarios de redes sociales de Colombia eran mujeres, mientras que el 49.1% eran hombres.

Fuente: Adaptado de (Branch, 2024) Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2024.

Las cifras, muestran una fuerte disponibilidad tecnológica por parte de potenciales clientes esto indica claramente que la empresa a constituir deberá priorizar en estrechar relaciones y mantener contacto permanente con empresas, clientes y consumidores a través de internet y redes sociales en donde los productos artesanales moda, joyería, artesanías,

marroquinería y productos de belleza entre otros visuales cuentan con un alto potencial de viralización aumentando la demanda.

En el contexto del entorno ecológico, El incremento de la conciencia ambiental ocasionada en gran parte por publicidad, maketing verde y el ecosistema digital permite que se eleve la demanda de productos sostenibles y artesanales, la apuesta en este sentido deberá estar orientada en el apoyo a los microempresarios y micronegocios a optar por una producción responsable que se alinee con el cuidado del medio ambiente.

En Bogotá se promueven políticas de economía circular y consumo responsable (CCB, 2024), lo que favorece la comercialización de productos culturales con bajo impacto ambiental. Igualmente, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) busca impactar positivamente a Bogotá y la región entregando herramientas para que las empresas le apuesten a la sostenibilidad económico, social y ambiental.

Uno de los diferenciadores de Andino Market es el componente ambiental, en tal sentido la organización debe gestionar de manera responsable la huella logística y de embalaje para estar alineada con el consumo responsable y las tendencias del consumidor hacia el consumo de productos amigables con el medio ambiente.

Acorde con la información suministrada por la (OECD, 2024) en Colombia se presentan anomalías climáticas, eventos extremos relacionados con el clima, entre los cuales están las lluvias torrenciales, los incendios forestales, las inundaciones, deslizamientos de tierra y días de calor extremo, eventos que generan riesgos para la economía colombiana. El fenómeno de El Niño afectaría la producción artesanal por que en esta se utilizan fibras naturales, tintes vegetales, productos agrícolas y materias primas en general, esto tendría un impacto negativo directo en el precio y la disponibilidad de los insumos para los micro productores que surten la plataforma.

Por último, con relación al entorno legal, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) reporta que en el año 2025 en la ciudad había 432.275 empresas activas, de las cuales 99,3 %

son pequeñas y mediana empresas, esto representa una oportunidad clave para la empresa que se desea materializar.

Para que la plataforma digital Andino Market pueda operar sin contravenciones deberá apegarse al marco normativo gubernamental en donde se regula la formalización de las empresas, el comercio exterior, el comercio electrónico, la protección de datos, y la propiedad intelectual de los productos artesanales.

El marco normativo se encuentra regulado por las siguientes disposiciones de Ley.

Tabla 4.

Marco normativo de cumplimiento por la empresa

Marco legal	Descripción
Código de comercio Decreto 410 de 1971	Actividad mercantil, realización de contratos, registro mercantil, responsabilidades y obligaciones de los comerciantes, constitución de la sociedad comercial
Ley 527 de 1999	Reglamentación del comercio electrónico, firmas digitales, validez de correos electrónicos y contratos digitales, seguridad en el comercio electrónico, transacciones electrónicas.
Ley 480 de 2011	Estatuto del consumidor, derechos de los consumidores, derecho a la información, garantía legal, derecho a la reparación de bienes y servicios, reversión del pago.
Ley 1581 de 2012	(Habeas data) Protección de los datos personales, póliticas de tratamiento de datos, Derechos de los titulares, datos sensibles.
Decreto 1377 de 2013	(Ley 1581 Habeas data) Derechos de los títulares, transferencia de datos, Tratamiento de datos por empresas
Ley 2294 del 2023 (PND)	Medianteel cual se expide le Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026, inclusión de las comunidades en los ejes de transformación
Decreto 2039 de 2023	Reglamenta la presencia de plataformas digitales extranjeras por sus ventas en colombia.
Proyecto de Ley 184	Pretende modificar la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor) Iniciativa tendiente a fortalecer derecho de losconsumidores que utilizan el comercio electrónico

Fuente: Adaptado de (SUIN Juriscol, s. f.) Sistema Único de información Normativa

La Decisión Andina 486 (DECISIÓN 486 Régimen Común sobre Propiedad Industrial, 2000) regula la propiedad industrial en Colombia y América Latina entre otras cosas regula la adquisición, protección, mantenimiento y defensa de los derechos de propiedad industrial, con este documento se protege la propiedad industrial de los productores artesanos, en este aspecto Andino Market debe operar con cláusulas contractuales en los que se proteja la autoría

de los diseños de los proveedores adscritos a la plataforma digital.

Con el anterior análisis del macroentorno, la propuesta de Andino Market cobra relevancia por cuanto se minimiza la incertidumbre dado que el crecimiento económico, la digitalización empresarial, los hábitos de consumo de la población aunado a la preferencia por productos artesanales crean condiciones propicias para la creación de la empresa. Así mismo, La capitalización de oportunidades como la expansión del comercio electrónico y el apoyo institucional le facilitan a la empresa su accionar, las amenazas relacionadas con el nivel de competencia con grandes Marketplace, el cumplimiento normativo y las brechas de tecnologías de productores afiliados son el pilar a tener en cuenta para desarrollar cursos de acción que faciliten la consolidación de la empresa.

En síntesis, general de este contexto, Andino Market se ubicaría en un macroentorno favorable para su constitución en la ciudad de Bogotá, gracias al creciente dinamismo del comercio electrónico colombiano (26,7% de crecimiento en 2024) al uso de internet y de redes sociales por la población y el auge del posicionamiento de las empresas en el entorno digital.

Diagnóstico Estratégico a través de la Matriz DOFA.

Para hacer un diagnóstico estratégico como alternativa de estudio de los factores internos y externos consolidado, se utilizó la Matriz DOFA (Arrieta Jiménez et al., 2021) herramienta que sirve para esquematizar los factores internos (Debilidades, Fortalezas) y externos (Oportunidades, Amenazas) para elaborar un diagnóstico de la empresa con el fin de definir el rumbo de la organización, alinear los recursos, definir el posicionamiento de la empresa y minimizar riesgos.

Tabla 5.

Matriz DOFA Empresa Andino Market

Matsriz DOFA Andino Market	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Diferenciación en la propuesta de Valor: Creación de valor y visibilidad a productores artesanales	Poca experiencia en gestión de mercaplaces, logística y comercio electrónico
Servicios complementarios en la plataforma digital: Investigación de mercados, analítica de datos, anáñlisis financiero	Entrada a un sector del mercado sin reconocimiento, competidores consolidados con alta credibilidad y posicionamiento
Enfoque de Andino Market en la sostenibilidad y promoción de productos artesanales locales	Dependencia de productores artesanos con pocos conocimientos tecnológicos y de marketing
Creacoón de alianzas con gremios empresariales, cámaras de comercio, cajas de compensación	La infraestructura tecnológica requiere de una gran inversión inicial, en este aspecto los recursos son limitados para entrar en labores
Oportnidadee (O)	**Amenazas (A)**
En Colombia el comercio electrónico en 2024 superó los USD 52 millones, la proyección para el año 2027 es de USD 81 mil millones (CCDE,2025)	La competencia del sector es fuerte ya que existen plataformas digitales globales como Linio, Mercado Libre entre otras.
Las compras digitales en Bogotá representan el 46% y existen alrededor de 508.115 micronegocios (DANE 2023)	Los microempresarios y dueños de micronegocios presentan resistencia al cambio y temor por el uso del comercio electrónico
Formalmente en 2024 se crearon 297.475 nuevas empresas, y fueron afiliados a colsubsidio 95.012	Presencia de riesgos por regulación legales sobre protección de datos, regulación al comercio electrónico y transacciones electrónicas
Existe apoyo institucional de la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) para mipymes con programas de digitalización.	El comercio interno y electronico puede verse afectado por el cambio constante de precios de insumos, maerias primas, productos (volatilidad económica)

Fuente: Elaboración propia con análisis de documentos consultados

En la anterior tabla se presentan los factores internos y externos más relevantes para la empresa Andino Market, para tomar decisiones estratégicas que permitan favorecer el posicionamiento y la sostenibilidad de la empresa teniendo presente que se incursiona en un entorno extremadamente dinámico y competitivo.

Tabla 6.

Diagnóstico estratégico

Diagnóstico Estratégico Cruzado	
FO (Fortalezas + Oportunidades)	FA (Fortalezas + Amenazas):
Aprovechar la diferenciación cultural y artesanal para posicionarse en el mercado digital en crecimiento, estableciendo alianzas con cámaras de comercio y cajas de compensación para captar productores y clientes.	Usar la propuesta de valor sostenible y nacional para competir frente a marketplaces globales, destacando autenticidad y cercanía cultural como ventaja competitiva.
DO (Debilidades + Oportunidades):	DA (Debilidades + Amenazas):
Superar la falta de reconocimiento de marca mediante campañas de marketing digital y programas de capacitación para productores, aprovechando el apoyo institucional y la formalización empresarial.	Reducir riesgos regulatorios y tecnológicos mediante inversión en infraestructura digital, cumplimiento normativo estricto y alianzas estratégicas con proveedores logísticos.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los factores internos y externos

Con este diagnóstico estratégico cruzado se podrá pasar del análisis a la acción, ya que al cruzar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se pueden establecer los siguientes cursos de acción concretos.

Realizar Alianzas estratégicas. Establecer convenios con la Cámara de Comercio de Bogotá, organismo que cuenta con la base de datos de las microempresas creadas y cajas de compensación con microempresas vinculadas, esto facilitará la vinculación de productores artesanales a la plataforma de Andino Market.

Ofertar capacitación digital: Desarrollar programas de formación para microempresas, en comercio electrónico, estos programas pueden ser apoyados organizaciones como el DANE y la ANDI.

Marketing cultural: En este sentido es necesario poder desarrollar múltiples campañas

enfocadas en el posicionamiento con las cuales se resalte la autenticidad de los productos, la sostenibilidad y el nivel cultural frente a productos de plataformas globales. Infraestructura tecnológica: Para lograr la escalabilidad de clientes y proveedores es vital hacer inversiones en un sistema de logística y en analítica de datos para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de la plataforma digital.

Cumplimiento normativo: Indispensable trabajar en procedimientos, normas y medidas técnicas de protección de datos para el cumplimiento de la ley, igualmente en protocolos de transparencia en las transacciones que generen confianza tanto en productores como en consumidores.

Validación e Investigación de Mercado

La empresa Andino Market es un modelo de negocio Marketplace digital B2C y B2B la constituye una plataforma digital la cual conecta múltiples vendedores en este caso microempresarios y micronegocios especializados en la producción de productos de moda, hogar, artesanía, joyería, productos de belleza con consumidores nacionales e internacionales.

Se utiliza el modelo Canvas como herramienta estratégica para la creación y gestión de la empresa además para visualizar de forma integral los elementos clave del Marketplace, con este modelo se pretende consolidar la propuesta de valor que conduzca al éxito del negocio, para esto es fundamental alinear los objetivos estratégicos con las realidades que presenta el mercado.

Tabla 7.

Modelo de negocio Cavas aplicado a Andino Market

<table>
<tr><th>Aliados Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de valor</th><th>Relación con clientes</th><th>Segmento de cliente</th></tr>
<tr><td rowspan="3">1. Artesanías de Colombia
2. ProColombia
3. SENA
4. Cámaras de Comercio
5. Operadores logísticos
6. Pasarelas PSE / Stripe</td><td>1. Desarrollo y mantenimiento de plataforma web/app
2. Onboarding y capacitación de artesanos
3. Marketing digital y SEO
4. Gestión logística de envíos
5. Control de calidad y certificación
6. Atención al cliente</td><td><u>Para compradores:</u>

1. Acceso a artesanías colombianas auténticas certificadas
2. Experiencia de compra con historia del artesano
3. Precio justo y envío seguro

<u>Para artesanos:</u>

1. Canal digital sin inversión tecnológica propia
2. Acceso a mercados nacionales e internacionales
3. Capacitación digital gratuita (Academia Andino)</td><td>1. Autoservicio digital 24/7
2. Chat de soporte en plataforma
3. Programa de fidelización (puntos)
4. Comunidad artesanal online
5. Reviews verificados de compradores</td><td rowspan="3"><u>Compradores:</u>

1. Consumidor urbano digital 25–44 años
2. Comprador internacional de artesanías
3. Empresas para regalos corporativos

<u>Vendedores:</u>

1. Artesanos y microempresas joyería/moda/artesanías/marroquinería</td></tr>
<tr><td>Recursos clave</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td>1. Plataforma tecnológica (web + app)
2. Base de artesanos certificados
3. Marca y sello de autenticidad
4. Equipo técnico y comercial
5. Datos de comportamiento de compra</td><td>1. Plataforma web andinomarket.co
2. App móvil iOS / Android
3. Instagram & TikTok Shopping
4. WhatsApp Business API
5. Email marketing
6. Expoartesanías y ferias</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de costos</td><td colspan="2">Estructura de ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="3">1. Desarrollo y hosting de plataforma
2. Nómina equipo operativo y técnico
3. Marketing digital (SEM, redes)
4. Academia Andino (capacitación)
5. Logística y embalajes
6. Legal y compliance</td><td colspan="2">1. Comisión por venta (8–12% GMV)
2. Suscripción Plan Pro artesanos
3. Publicidad dentro de plataforma
4. Servicio B2B: regalos corporativos
5. Datos e inteligencia de mercado</td></tr>
</table>

Nota: Elaboración propia a partir de documentos consultados

La propuesta de valor desde el punto de vista del consumidor

Desde esta perspectiva, la propuesta de valor se centra en facilitar a los productores artesanales un canal digital para que accedan a los mercados y reciban capacitación en comercio electrónico gratuita, lo que se pretende es promover el comercio justo y la economía local, aspectos con bastante aceptación por los consumidores de hoy.

Segmento de cliente

El grupo especifico de consumidores para esta unidad de negocio, se centra en personas con edades entre los 25 y 44 años que adquieren productos a través de canales digitales, se contemplan igualmente turistas quienes se interesan por souvenirs y productos locales, Jóvenes que buscan moda local y sostenible, personas que valoran los productos naturales y empresas que optar por dar regalos corporativos a sus empleados y clientes. Con este enfoque la empresa podrá adaptar estrategias de marketing y comunicación mediante planes integrales que guían las acciones de Andino Market para promocionar los productos, incrementar la visibilidad de la marca y vender soluciones que satisfagan necesidades de cada segmento.

Canales

Para hacer entrega de la propuesta de valor, se hace necesario la definición de los medios, físicos o digitales, los cuales facilitan la comunicación con los clientes, la compra de los productos y el soporte postventa. Los canales definidos para la empresa son: La Plataforma web andinomarket.co, App móvil iOS / Android, Instagram & TikTok Shopping, WhatsApp Business API, Email marketing, Se considera también participar en Expo artesanías, ferias, mercados físicos y eventos locales. Al combinar canales online y offline es posible incrementar la visibilidad del Marketplace.

Relación con los clientes

Mantener un contacto directo y permanente con los clientes es vital para crear relaciones sólidas y de largo plazo que garanticen la compra y la recompra. Andino Market

buscará atraer, retener y fidelizar a sus usuarios o clientes a través de un Autoservicio digital 24/7 con pasarela de pagos, Chat de soporte en la plataforma, Programa de fidelización mediante la acumulación y canjeo de puntos, Creación de una comunidad artesanal online, Reviews (opiniones de productos o servicios) verificados de compradores, se prevé que con estos componentes la empresa logre un aumento de las posibilidades de reventa.

Fuente de Ingresos

Se contempla que la empresa generará ingresos que permita la continuidad de las operaciones y la obtención de beneficios o utilidades, para lo cual se considera: Comisión por venta (8–12% GMV): Andino Market recibe una comisión por venta del 8–12% sobre el GMV, valor total bruto de la mercancía vendida (precio del producto sin quitar costos, envíos o descuentos).

Suscripción Plan Pro-artesanos: Los productores o artesanos pagaran una cuota de suscripción por la presencia de sus productos en la plataforma.

Publicidad dentro de plataforma: Cobro por sistema de subastas la cual se basa en facilitar la compraventa de bienes (inmuebles, vehículos, maquinaria, arte) mediante subastas en tiempo real, conectando vendedores y compradores. Modelos de pago por clic (CPC) donde quienes hacen anuncios pagan una tarifa cuando un usuario hace clic en su anuncio. Impresiones (CPM, Costo por Mil) modelo de publicidad donde el anunciante paga un monto fijo por cada 1,000 veces que su anuncio se visualiza en pantalla, sin importar los clics o las interacciones.

Servicio B2B: regalos empresariales o promocionales, es una estrategia que realiza la empresa a través de la entrega de obsequios personalizados hacia otras empresas con el fin de estrechar lazos y relaciones comerciales, también como mecanismo de fidelización de clientes o para captar empresas potenciales.

Datos e inteligencia de mercado: La estrategia en este aspecto es generar ingresos por prestación de servicio de análisis predictivo a las empresas en el cual se transforman

volúmenes de información en tácticas de gestión comercial para atraer, cautivar y vincular clientes aumentando las ventas y la rentabilidad; otro servicio podría ser el de automatizar procesos con IA y segmentar clientes para detectar oportunidades.

Estructura de Costos

Detalla los gastos y costos más relevantes de la empresa útiles y necesarios para su operación, permitiendo optimizar los recursos y visualizar la viabilidad financiera del negocio. Entre los costos más importantes de la unidad de negocio se encuentran (El desarrollo y hosting de plataforma, la nómina del equipo operativo y técnico, el Marketing digital (SEM, redes), la academia Andino (capacitación), la logística y embalajes, Legal y compliance o cumplimiento normativo.

El modelo Canvas ha servido de guía para crear, entregar y capturar valor a través del análisis de los aspectos clave del negocio para entrar en operaciones de manera efectiva, además facilitó la identificación estratégica de los recursos financieros y humanos, los procesos de negocio, los elementos esenciales de la empresa, la logística de proveedores y distribución, la detección de riesgos potenciales, antes de hacer cualquier tipo de inversión.

Segmentación del mercado

De acuerdo con (DataReportal, 2024) el comportamiento del consumidor digital colombiano durante el año 2024 registra las siguientes estadísticas: El 88 % de los adultos colombianos están comprando vía internet, el 70,3 % de la población tiene identidades activas en redes sociales. Andino Market realiza la segmentación de mercado teniendo en cuenta criterios de segmentación definidos por (Schiffman et al., 2010) sobre el total de compradores digitales colombianos.

Tabla 8.

Segmentación del mercado consumidor digital

Dimensión	Variable	Segmento Primario	Segmento Secundario
Demográfica	Edad, género, estrato	25–44 años; 60 % femenino; estratos 3–5	18–24 años y 45–60 años; estratos 2 y 6
Geográfica	Ciudad de residencia	Bogotá D.C. (46 % del e-commerce nacional)	Medellín, Cali, Barranquilla; Principales ciudades de Colombia, mercado internacional
Psicográfica	Estilo de vida y valores	Consumidor consciente, slow fashion, identidad cultural	Coleccionista, turista cultural, regalo corporativo
Conductual	Frecuencia de compra	2–4 veces/año; ticket COP$185.000–320.000	Compras ocasionales en temporadas (Navidad, Día Madre, Amor y amistad)

Fuente: Elaboración propia a partir de fuentes de información consultada

El mercado objetivo es de aproximadamente 1.134.000 personas ubicadas en la ciudad de Bogotá que cumplen los criterios demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales anteriormente presentados (PCMI, 2025b), esta cantidad representa el 27% de los 4,2 millones de compradores de la ciudad que utilizan plataformas en línea.

Así mismo con los datos obtenidos de los portales (PCMI, 2025c) y (Branch, 2024), se pueden construir dos perfiles debido a las características de la empresa la cual actúa como intermediaria en la comercialización entre microempresas (Pymes) y micronegocios, seguidamente de los clientes o usuarios.

Perfil del cliente

Características Sociodemográficas: Es este aspecto se hace uso de los datos estadísticos del consumidor digital Colombiano reportados por (DataReportal, 2024),quien alude que Colombia registra 36,70 millones de personas activas en redes sociales las cuales representan el 70,3 % de la población total, Por su parte El DANE (2023) indica que el 51,8% de las personas que compran en línea son mujeres, comprendidas en una rango de edad de entre 25 a 44 años. Otro data bien interesante es que el ticket promedio de compra en línea en Colombia llegó a los $ 206.284 pesos en el año 2024, lo que representó un crecimiento del 4,69 % (Quiñones et al., 2025). Los estratos 3, 4 y 5 son los que presentan mayor volumen de

compra alcanzando un 62,4 % del total de compras en línea en el país (DANE, 2024).

Perfil Psicográfico y Conductual: (NIQ, 2015) manifiesta que en cuanto al consumo responsable y sostenible el 66% de los consumidores globales y el 73% de los millennials están dispuestos a pagar más por productos amigables con el medio ambiente y que cuentan una historia, es una tendencia capitalizada por el mercado Colombiano que se manifiesta en el crecimiento de del comercio de artesanías, registrando ventas por valor de $15.156 millones de pesos (Arango & Ramírez, 2020).

Análisis del Cliente Frente a la propuesta de Valor

Entre las características que presenta el cliente de Andino Market están la alta actividad en redes sociales siendo Instagram la más representativa con un 44% como canal para descubrir productos, es proclive en adquirir bienes, servicios a través de dispositivos portátiles especialmente teléfonos inteligentes con un 87% (PCMI, 2025b) y presenta una alta sensibilidad al storytelling de productos y marca, el proceso de decisión de compra viene siendo influenciado por experiencias de compra compartidas por otros consumidores, influencers de nicho y la en gran medida por la reputación que tiene el vendedor en plataforma.

Tabla 9.

Caracterización del perfil del comprador Andino Market

Motivaciones de Compra	Barreras de Compra	Canales de Influencia
Producto único y no replicable	Desconfianza en autenticidad (52 %)	Instagram Shopping (44 %)
Apoyo al artesano y economía local	Costos de envío percibidos altos (31 %)	Recomendación de pares (31 %)
Identidad cultural y pertencia	Falta de garantías claras de devolución	Google Search (18 %)
Regalo diferencial y personalizado	Calidad inconsistente entre vendedores	Ferias y eventos presenciales (7 %)
Consumo con propósito social	Experiencia de compra no intuitiva	TikTok y contenido viral
Moda sostenible y slow fashion	Pocas opciones de pago accesibles	YouTube (cápsulas de proceso artesanal)

Fuente: Elaboración propia consolidada a partir de fuentes de información en internet

La propuesta de valor

Desde la visión de la propuesta de valor la empresa Andino Market es la plataforma digital que conecta a compradores con productores artesanales colombianos con productos de joyería, moda artesanal, artesanías y marroquinería, elaboradas a mano por microempresarios y artesanos del país.

Para el consumidor la propuesta es la de poder realizar compras con conexión de productos que hacen parte del patrimonio cultural colombiano en un mismo lugar, productos únicos, que cuentan una historia detrás de cada pieza, envío seguro y con garantía en devolución.

Para el vendedor o productor, Con el ánimo de que este impulse su negocio, Andino Market le pondrá a disposición el canal de venta digital con diseño de ofertas gratuitas de capacitación en la “Academia Andino” de este modo se busca que el proveedor esté en condiciones de conocimientos para acceder a mercados globales.

El diferencial de Andino Market con la competencia es la especialización en venta de productos autóctonos, con trazabilidad de origen, impacto social medible y una experiencia de compra para quienes valoran los productos artesanales.

Desde la perspectiva del cliente, estos son consumidores de productos con disponibilidad en plataformas digitales, adquieren productos por medio de dispositivos móviles y son influenciados por la experiencia de otros compradores primeramente y por la publicidad y contenidos dispuestos en redes sociales e internet.

Tabla 10.

Caracterización de los perfiles del cliente

PERFIL PRIMARIO - Consumidor Nacional	PERFIL SECUNDARIO - Comprador Internacional
Edad: 25–44 años | Género: 60% femenino	Países: EE.UU., España, México, Francia
Ciudad: Bogotá (46% e-commerce nacional)	Edad: 30–55 años | Interés: artesanía étnica, slow fashion
Educación: superior o posgrado	Motivación: autenticidad, comercio justo, origen trazable
Estrato: 3 a 5	Poder adquisitivo: USD$50–300 por producto
Motivación: consumo consciente, regalo único, identidad cultural	Canal: búsqueda en Google, Pinterest, Etsy (competencia)
Canal preferido: móvil (87% del e-commerce)	Idioma: inglés y español (requiere plataforma bilingüe)
Ticket promedio online: COP$206.284 (CCCE, 2025)	

Fuente: Elaboración propia a partir de fuentes de datos y estadísticas consultadas

Necesidades y oportunidades del cliente (Customer Jobs): El framework Jobs to be done (JTBD) como lo explica (ESIC, 2025)representa un cambio fundamental en la manera de entender el comportamiento del consumidor a partir de las dimensiones funcional, socioemocional y de uso. Para el comprador del Marketplace Andino, los trabajos funcionales incluyen aspectos como encontrar regalos únicos, artículos decorativos de calidad, moda etc. con entrega confiable; los trabajos emocionales guardan relación con sentir que su compra apoya a artesanos emprendedores, microempresarios o micronegocios reales lo que refleja una identidad de consumidor consciente; el trabajo social se encuentra en poder compartir en redes productos autóctonos con historia. Para el artesano, productor o vendedor, el trabajo funcional es poder acceder a una plataforma de ventas online, mientras que el emocional consiste en sentir que esfuerzo vale la pena, es capitalizable y su actividad es valorada.

Localización: La sede de operaciones para Andino Market tendrá lugar en Bogotá D.C por las siguientes razones, la ciudad presenta el 46% del e-commerce del país (CCCE, 2024), su población registra la mayor densidad de conexiones fijas a internet (29 por cada 100 habitantes, MinTIC, 2024), concentra los principales ecosistemas de emprendimiento, microempresas y micronegocios gracias a la densidad de su población. Bogotá es epicentro de

conexión logística con el sistema de distribución de productos a nivel nacional e internacional gracias a que cuenta con el Aeropuerto Internacional El Dorado el cual es el primer aeropuerto de carga de Latinoamérica, esto facilita la distribución y logística de los productos.

Justificación de la creación de Andino Market

Para la creación de Andino Market se parte de la necesidad de brindar visibilidad digital y canales de comercialización a productos de origen artesanal y cultural de la ciudad de Bogotá y del país en general. Microempresarios y micronegocios enfrentan limitaciones para participar en el comercio electrónico aun cuando el crecimiento del sector en Colombia ha llegado a los USD 52 mil millones en 2024 y se cuenta con proyecciones de alcanzar ventas por valor de USD 81 mil millones para el año 2027 según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2025. De otro lado, la ciudad cuenta con más de 508.115 micronegocios y registró 297.475 nuevas empresas durante el año 2024, lo que pone de manifiesto que el tejido empresarial es dinámico, pero con carencias tecnológicas y logísticas que limitan el crecimiento y la competitividad. Un aspecto bien importante para Andino Market es que su solución de comercio electrónico cuenta y contará con consumidores nativos digitales, el comercio electrónico está en crecimiento y cada vez más las personas están expuestas al consumo de contenidos y publicidad de fácil acceso mediante redes sociales, internet a través de dispositivos móviles.

Estudio piloto de mercado

Objetivos del estudio

Examinar el nivel de interés y disposición de pago del consumidor digital por productos artesanales.

Determinar atributos del producto y servicio más valorados por el segmento de clientes de estratos 3,4 y 5 con edades entre los 25 a 44 años.

Analizar la disposición de los micro productores artesanales a generar ventas a través de plataformas digitales.

Cálculo de la muestra: El proceso matemático para determinar el número mínimo de

sujetos objeto de estudio dentro del total de la población es el siguiente:

Figura 6.

Cálculo del tamaño de la muestra

Fórmula para población finita:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

- $N = 4.200.000$ (compradores online en Bogotá)
- $Z = 1,96$ (nivel de confianza 95%)
- $p = 0,50$ (proporción esperada)
- $q = 0,50$ $(1 – p)$
- $e = 0,05$ (margen de error 5%)

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 4.200.000}{0,05^2 \times (4.200.000-1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,25 \times 4.200.000}{0,0025 \times 4.199.999 + 3,8416 \times 0,25}$$

$$n = \frac{4.033.680}{10.499,96 + 0,9604} = 384,2$$

n = 384 encuestas

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos consultados

El resultado obtenido identifica que se deben realizar 384 encuestas para que el estudio tenga validez, relevancia y pertenencia.

Instrumentos de recolección de datos: El estudio emplea dos instrumentos para recolectar la información. El primero es una encuesta estructurada en línea utilizando Google Forms la cual consta de 10 preguntas con tipo de respuestas cerradas haciendo uso de la escala Likert con cinco opciones de respuesta una de ellas neutral, los formatos son distribuidos vía correo electrónico y redes sociales, el resultado general obtenido es que el 70% de los encuestados son proclives a la creación de la plataforma y la usarían de manera recurrente; El segundo instrumento es una entrevista semiestructurada aplicada a 50 productores artesanales ubicados en centros de acopio en Bogotá, en donde se pudo evidenciar que el 72% de los proveedores entrevistados están de acuerdo con la creación de la plataforma, la usarían periódicamente y tomarían los módulos de formación.

Resultados

Análisis de los resultados del comportamiento del consumidor: Los resultados obtenidos del estudio piloto con 384 encuestas muestran los siguientes hallazgos; El 78% de los

encuestados tienen interés en comprar productos artesanales online, el 71% muestran interés en apoyar a artesanos mediante compras en el canal digital, el 68% tienen disposición en hacer compras en Andino Market, el 60% prefieren una plataforma especializada en este tipo de productos por que los precios serían competitivos, el 74% de los encuestados considera conveniente tener información detallada del origen de los productores y productos, el 66% valoran el apoyo de andino Market a los artesanos mediante programas de asesoría y capacitación, el 71% recomendaría la plataforma, el 79% valora una logística eficiente y oportuna, el 66% se sentirá más satisfecha si se cuenta con un programa de fidelización y beneficios.

Tabla 11.

Medición de variables y hallazgos encontrados

Variable	Hallazgo Principal
Categoria con más busquedas	La joyería artesanal con un (38%), Seguido de moda artesanal con un (27%), las artesanías y decoración obtuvieron un (22%) y la marroquinería se situó en un (13%).
Ticket promedio	Gasto del cliente en una sola compra: en productos de joyería $ 185.000, en moda $ 210.000, en artesanías $ 95.000 y en en marroquinería $ 320.000.
Frecuencia en compra	El 48% de los encuestados, compraría artesanías de 2 a 4 veces en el año; un 29% solo compraría en temporadas especiales como (navidad, día de la madre, cumpleaños).
Canal utilizado en el descubrimiento	Predominante la redsocial Instagram con un (44%), la recomendación de terceros se situa en segundo lugarcon un (31%), las búsquedas en internet - Google con un (18%) y la asistencia a ferias presenciales con un (7%).
Barrera de compra	Desconfianza por la calidad del producto enviado vs.publicación (52%) y costos excesivos de envío (31%).
Atributo más valorado	Autenticidad del producto y origen verificado con un (63%), diseños únicos con el (58%), historia del productor o artesano con un (47%), rapidez en el envío (39%).

Fuente: Elaboración propia acorde con resultados de las encuestas realizadas

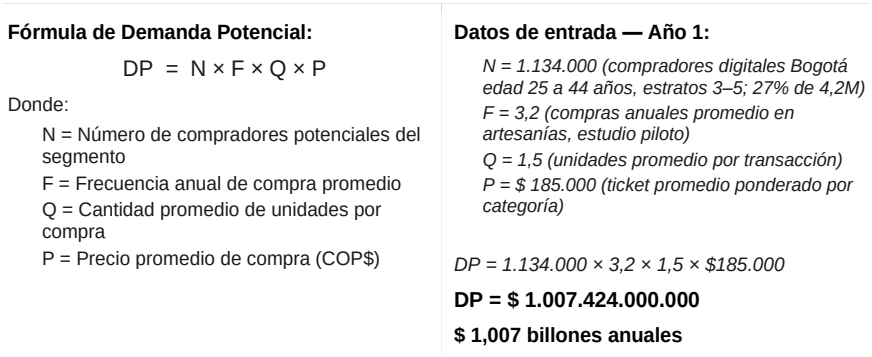
Tendencias de crecimiento del mercado y tamaño: El nicho de mercado para Andino Market converge en dos putos de crecimiento; el comercio electrónico colombiano y el mercado global de artesanías. El comercio electrónico en el país en 2024 registró un crecimiento del 26,7%, superando los $105 billones en ventas con una Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR) proyectada del 16% hacia 2027 (PCMI, 2025b). Po su parte, el mercado global de

artesanías registro ventas por USD 700.000 millones en 2023 con un (CAGR) del 10,4% hacia el año 2030. La industria de joyería y bisutería nacional supera en ventas los USD 677 millones en (2023) con proyecciones de crecimiento del 4,9% anual. Las artesanías colombianas exportadas alcanzaron los USD 6,5 millones en 2023, con una tendencia sostenida. La demanda interna e internacional de marroquinería artesanal y moda utilizando técnicas ancestrales presenta un crecimiento significativo impulsado por el movimiento slow fashion (filosofía de consumo consciente).

Demanda potencial: Para obtener el límite máximo de ventas que el producto puede alcanzar en el mercado se utilizó la formula DP = N × F × Q × P de la siguiente manera:

Figura 7.

Cálculo de la demanda potencial para Andino Market



Fuente: Elaboración propia a partir de datos consultados

El valor de $ 1,007 billones representan la demanda potencial y el mercado direccionable total (TAM Total Addressable Market) del segmento de compradores con edades entre 25 a 44 años de Bogotá. Para el mercado alcanzable (SAM, Serviceable Available Market), se aplica el 12% de penetración proyectada en el sector artesanal online, el valor asciende a $ 120.890 millones. El mercado obtenible (SOM Serviceable Obtainable Market) para Andino Market en el primer año, con una participación estimada del 1,5% del valor SAM, equivale a $ 1.813 millones en GMV valor bruto de las mercancías.

Proyección de ventas y participación del mercado: Se efectúan las proyecciones dentro

de un horizonte optimista ya que el crecimiento económico del país ha sido positivo.

Tabla 12.

Proyecciones de ventas y participación del mercado

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Artesanos activos	1.000	2.800	5.500	9.000	13.000
Compradores registrados	15.000	45.000	110.000	210.000	350.000
GMV ($ millones)	$ 1.813	$ 4.530	$ 9.965	$ 18.930	$ 31.600
Ingresos por comisión (10%)	$ 181	$ 453	$ 996	$ 1.893	$ 3.160
Participación en SAM	1,50%	3,70%	8,20%	15,60%	26,20%
Exportaciones (% GMV)	5%	12%	20%	27%	32%

Fuente: Elaboración propia a partir de un escenario de crecimiento optimista

Conclusiones

Oportunidades detectadas: De acuerdo con el estudio realizados se puede inferir.

El 74% del segmento objetivo presenta interés real en comprar artesanías de forma digital, teniendo en cuenta la existencia de una demanda potencial superior a $ 1 billón en la ciudad de Bogotá.

Existe una latente demanda internacional por artesanías del país, así lo confirman las exportaciones por USD 6,5M durante el año 2023, lo que abre un canal exportador para ser capitalizado desde el primer año de operaciones.

Frente a plataformas digitales existentes, un nuevo Marketplace especializado en la venta de artesanías y productos artesanales se convierte en un canal con alto grado de diferenciación fácilmente percibido por los consumidores.

Existen en Colombia instituciones que apoyan iniciativas empresariales como Artesanías de Colombia, ProColombia, Fondo Emprender entre otras que facilitan las inversiones y la puesta en marcha de la empresa.

Riesgos de mercado: Entre los riesgos asociados a la posibilidad de tener pérdidas financieras o inversiones a causa de las variaciones en los precios del mercado están.

La dependencia de la confianza del consumidor digital obliga a invertir desde el inicio en procesos de verificación de autenticidad y gestión de reputación, con costos operativos no despreciables.

La vulnerabilidad económica de los proveedores artesanos 82,5% de ellos con ingresos inferiores a 1 SMMLV hace que los proveedores tengan una rotación alta si sus ingresos iniciales no solventan las operaciones y generan utilidad.

La competencia de plataformas internacionales dificulta captar compradores globales afectando el posicionamiento exportador de Andino Market.

La contracción del consumo en determinado momento, el alza de la inflación, y el estancamiento del crecimiento del PIB puede afectar las operaciones de la plataforma, disminuir las utilidades tanto del proveedor como de la plataforma online.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Objetivos de mercado: Estos ha sido formulados utilizando la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) para asegurar que los objetivos sean concretos, medibles y alcanzables para mejorar la eficiencia y eficacia en su cumplimiento, han sido de finidos para un horizonte de uno a cinco años, fundamentados teniendo en cuenta el crecimiento del comercio electrónico (crecimiento 26,7% – 2024) y la demanda potencial calculada ($1.007 billones).

Tabla 13.

Fijación de Objetivos para un horizonte de cinco años

Temporalidad	Objetivos	Indicador (KPI) - Meta
Corto plazo ≤1 año	Lograr el posicionamiento de la marca Andino Market en los consumidores o compradores digitales de la ciudad de Bogotá con edades de 25 a 44 años siendo la plataforma preferida de compras de artesanías nacionales auténticas.	Un GMV ≥ $ 1.813 M; alcanzar 15.000 compradores registrados; llegar a 1.000 artesanos activos.
Mediano plazo de 2 a 3 años	Consolidar la participación de la empresas en el mercado en el SAM (mercado disponible y atendible) artesanal de los bogotanos, lograr expandir el canal exportador hacia mercados internacinales como EE.UU., España, México y Lationoamérica.	Alcanzar una participación del SAM ≥ 8,2%; Lograr un GMV exportaciones ≥ 20 % del total; Alcanzar una satisfacción del cliente (NPS) ≥ 65.
Largo plazo entre 4 y 5 años	Escalar hacia ciudades principales de colombia (Medellín, Cali, Barranquilla) Siendo Andino Market la plataforma líder en comercialización de productos artesanales en Colombia.	GMV ≥ $ 31.600 Millones; Lograr mantener 13.000 productores artesanos activos; alcanzar una participación SAM ≥ 26 %.

Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta de documentos

Estrategia general de mercado: La empresa adopta una estrategia de diferenciación dirigida a un nicho de clientes que valoran la autenticidad, el diseño, la producción artesanal y el impacto de sostenibilidad por su compra. La estrategia se define bajo el modelo STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento) estrategia de marketing en tres pasos que sirve para identificar clientes ideales, seleccionar los segmentos más rentables y posicionar los productos de forma efectiva, (consumidor consciente, 25 a 44 años, estratos 3 al 5, targeting primario Bogotá, secundario en exportación, y posicionamiento como Marketplace especializado en productos artesanales.

Estrategias del Marketing Mix: En la búsqueda de mantener una efectiva participación en el mercado, se hace uso de la herramienta del Marketing Mix de tal forma que al ser

combinadas se pueda lograr influir en el mercado Bogotano, se posicione la marca de Andino Market y se satisfaga las necesidades del cliente para generar ventas y agregar valor al desempeño de la empresa.

Figura 8.

Marketing Mix aplicado a Andino Market

Fuente: Elaboración propia con aplicación de la herramienta de Marketing Mix

Estrategia de Producto y Servicio: La oferta de la empresa la componen inicialmente cuatro categorías de producto 1. joyería artesanal 2. moda artesanal 3. artesanías y decoración, 4. Marroquinería comercializadas mediante un modelo de marketplace curado (solo se permiten vendedores y productos selectos, garantizando alta calidad, exclusividad) con tres niveles de servicio diferenciados.

Tabla 14.

Niveles de servicio Andino Market

Nivel de Servicio	Característica
Certificación y Curaduría de Producto	Productos publicados en la plataforma llevan el «Sello Andino Auténtico»,el cual valida, técnica de fabricación, origen geográfico y autoría del artesano. Este mecanismo reduce la asimetría de información (el cliente desconoce información del producto).Barrera de compra para el 52 % de los encuestados. La curaduría editorial (proceso de seleccionar, organizar, contextualizar y presentar contenidos como textos, imágenes etc.) ficha de producto enriquecida, fotografías profesionales y video corto del proceso artesanal.
Plataforma Digital Mobile (Ecosistema digital de alta interacción)	Con la arquitectura de la plataforma digital se hace priorización de la experiencia móvil (UX/UI responsive), en razón a que el 87% del comercio electrónico nacional tiene origen telefonía táctil o smartphones. Las funcionalidades de la platafroma incluyen: Filtros por regi´pon, búsqueda de técnicas artesanales, carrito multiventas, live shopping util para temporadas y chat para comunicación entre comprador y productor. Adicionalde integraciones con Instagram Shopping, TikTok Shop para ampliar el alcance orgánico sin costos de adquisición para el cliente
Academia Andino (Formación en competencias tecnológicas de ventas y servicio) para el vendedor	Disponibilidad para el vendedor de Academia Andino, un mecanismo de capacitación para el desarrollo de habilidades con módulos gratuitos de fotografía de producto, gestión de catálogo, servicio al cliente y logística, que serán desarrollados en convenios con el SENA o Cajas de compensación.

Fuente: Elaboración propia, construcción de un servicio diferenciado

La plataforma digital con diseño Mobile-First (IONOS, 2024) alude a que, el diseño comienza en pantallas pequeñas y escala a grandes, asegurando que las funcionalidades principales estén optimizadas para el tacto.

En lo referente a la experiencia inmersiva, (Ditec, 2024) explica que se trata del entorno digital, físico o híbrido que encierra sensorialmente al usuario, lo transporta hacia un mundo simulado o mejorado desapareciendo barrera entre lo real y lo virtual, usa tecnologías como la realidad virtual (VR), aumentada (AR) o proyecciones 360° para lograr alto nivel de interacción, compromiso emocional y participación activa del usuario.

Estrategia de Distribución: La entrada en operaciones será bajo un modelo de distribución omnicanal digital con integración logística tercerizada. El canal primario es la plataforma web y la app móvil. Entre los otros canales utilizados están, WhatsApp Business API, Instagram Shopping y TikTok Shop, los cuales sirven como puntos que de entrada al embudo de conversión (prospectos en clientes). Para la logística de entrega se contempla trabajar de la mano con operadores nacionales de bastante trayectoria como: Servientrega, Coordinadora, Inter rapidísimo entre otros, con tarifas corporativas, cobertura total en los 32 departamentos y tracking (rastreo o seguimiento) integrado en tiempo real. Para resolver el problema de micro productores rurales sin domicilio registrado, se define como política tener puntos de acopio en Cámaras de Comercio, cajas de compensación y la red de Artesanías de Colombia. Para ventas en el exterior es necesario activar el canal de mensajería internacional prestado por DHL Express o FedEx.

Estrategia de precio y modelo de ingresos: La estrategia de precio para el consumidor está enmarcado a partir de dos componentes, la autenticidad certificada del producto y el impacto social de la compra. Existirá modelo de precios dinamizados por presencia de temporadas como navidad, día de la Madre, San Valentín, temporadas de vacaciones, ya que estos incrementan el ticket promedio hasta un 30 % en picos de demanda. Para los proveedores, en este caso artesanos, la estrategia de precio se articula en el modelo

Freemium, oferta de productos forma gratuita e ilimitada (free), pero que cobra por funcionalidades avanzadas como mayor capacidad o una experiencia sin anuncios; el objetivo es atraer y cautivar cantidades de usuarios, reducir barreras de entrada y convertirlos en clientes de pago.

Figura 9.

Estructura de ingresos para la Empresa

Fuente: Elaboración propia

Los planes de comisiones establecidos funcionan con una lógica escalonada; a mayor inversión fija mensual del microempresario, menor será la comisión variable por venta, para incentivar la formalización y el crecimiento del vendedor dentro del Marketplace. Los ingresos por el cobro de comisiones se cobran de la siguiente manera.

Plan Básico (por venta del productor en la plataforma): Comisión del 8 al 10%. Se trata de un plan de entrada que no tiene cobro fijo mensual, lo que beneficia al artesano, este no paga por tener presencia en la plataforma, sólo paga cuando realiza una venta. La comisión es descontada automáticamente por cada transacción.

Plan Pro + $59.900/mes Comisión 5 %. El microempresario paga una suscripción mensual fija de $ 59.900 pesos y su comisión por venta se baja al 5%, a partir de cierto volumen de ventas.

Plan Exporta + USD 39/mes Comisión 4%, Es un plan premium para vender al exterior, la suscripción USD 39/mes, equivalente a aproximadamente a $ 160.000 pesos (según la TRM), la comisión por venta se baja al 4%.

Publicidad patrocinada en plataforma 12%, La publicidad patrocinada funcionará bajo el modelo CPC (Costo Por Clic) o CPM (Costo Por mil Impresiones), igual al modo de operación de plataformas como Amazon Ads o Mercado Libre Publicidad.

Estrategia de Comunicación: La base de la estructura cuenta con narrativas de; autenticidad “Cada pieza tiene una historia”, impacto social “Tu compra cambia vidas” y experiencia digital “Lo artesanal, al alcance de tu mano”. Estos mensajes se distribuyen a través del modelo de marketing estratégico POEM, medios Paid (pagados), Owned (propios) y Earned (ganados) media, de la siguiente forma.

Tabla 15.

Canales de comunicación a utilizar

Medios	Acciones tácticas	Medición (KPI)
Pagados	Presencias en Google Ads (shopping + búsqueda), Meta Ads (Instagram y Facebook), TikTok Ads con alcance para el segmento de edades entre 18 a 34 años.	Costo por (cliente potencial) o Lead, CPL < $ 8.000; ROAS ≥ 4x en temporadas clave.
Propios	Blog (sitio web) con editorial de historias de productores artesanos; newsletter quincenal; canal de YouTube con tips de procesos y actividades artesanales; app push notifications.	Tasa de apertura de email (open rate) ≥ 28%, visitas al blog ≥ 50.000 /mes para el año 2.
Ganados	Relaciones públicas y alianzas con medios de moda sostenible; alianzas con influencers dedicados a productos y actividades artesanales, reseñas verificadas por uso o navegación en la plataforma.	Alcance orgánico (personas que ven el contenido) ≥ 2M impresiones/mes, alcance mínimo en 5 medios especializados para el año 1.
SEO / SEM	Busqueda de posicionamiento para términos: "comprar artesanías Colombia"; "artesanías colombianas online", "joyería artesanal Bogotá".	llegar a un Top 3 en Google Colombia para 10 palabras clave en el año 2.

Fuente: Elaboración propia, identificación de necesidades de canales de comunicación

Estrategia de promoción: Las tácticas aplicadas en los canales digitales estarán enfocadas en provocar respuestas inmediatas por parte de los consumidores logrando diferenciar la marca de Andino Market. Las acciones para realizar comprenden:

1. Realizar un evento digital de lanzamiento o de inauguración durante el primer trimestre con descuentos hasta del 15 % por primera compra, efectuar la transmisión en vivo con entrevistas a artesanos, sorteos y premios por respuestas a preguntas. La meta es llegar a 3.000 compradores registrados en las primeras

cuatro semanas.

2. Programa de referidos, Con este programa la idea es escalar sin aumentar linealmente los costos de adquisición, la mecánica es la siguiente; Los artesanos reciben $ 20.000 pesos en crédito de comisión por cada nuevo microempresario referido que se vincule. Los compradores ganarán el 5 % de descuento por cada referido efectivo (que compre) iniciativa para el segundo trimestre.
3. Temporadas estratégicas: Realizar campaña “Navidad Artesanal” y “Amor Artesano” , con bundles curados (paquetes de productos a precios inferiores) con envío gratuito a partir de $ 150.000 pesos.
4. Programa de fidelización “Puntos Andino”: Por cada $10.000 en compras se acumulan 100 puntos para canjear pedidos futuros, Se establecen tres niveles Bronce, Plata, Oro, para segmentar a los clientes según su valor y comportamiento.
5. Lograr participar de eventos y ferias de tipo empresarial a realizar en Corferias, Expo artesanías, e-Commerce Day, Hecho en Bogotá. Entre otros, para proyectar la imagen de la marca, realizar negocios y captar proveedores y clientes.

Presupuesto de la mezcla del mercado: En este concepto el presupuesto se estructura con base en el modelo de inversión GMV proyectado porcentaje de la métrica de comercio electrónico de ventas (Gross Merchandise Value o Valor Bruto de Mercancía) que ubica el gasto en marketing entre el 12 % y el 18 % del GMV en las primeras etapas o de lanzamiento. Para el año 1, con un GMV de $ 1.813 millones de pesos, se asignará un 15% al presupuesto total de mercadeo.

Tabla 16.

Presupuesto total de mercadeo por líneas de acción

Líneas de Acción	Año 1 (COP$M)	Año 2 (COP$M)	Año 3 (COP$M)	% del Presupuesto
Marketing digital (SEM, Meta Ads, TikTok Ads)	$ 102	$ 180	$ 290	34,00%
Contenidos y producción creativa (foto, video, blog)	$ 45	$ 72	$ 100	15,00%
Influencer marketing y relaciones públicas	$ 36	$ 54	$ 80	12,00%
SEO técnico y posicionamiento orgánico	$ 24	$ 36	$ 50	8,00%
Promoción y activaciones (Andino Fest, temporadas)	$ 48	$ 65	$ 85	16,00%
Programa de fidelización (Puntos Andino)	$ 18	$ 30	$ 45	6,00%
Academia Andino (capacitación artesanos)	$ 12	$ 18	$ 25	4,00%
Participación en ferias (Expoartesanías)	$ 15	$ 20	$ 25	5,00%
Total presupuesto de mercadeo	**$ 300**	**$ 475**	**$ 700**	**100%**

Fuente: Elaboración propia a partir de la base del GMV proyectado

El incremento que se produce entre el año 1 y 2 del 58,3 % se debe a la transición de la fase de lanzamiento a la fase de crecimiento por la implementación de las estrategias anteriormente mencionadas, las mayores inversiones se hacen en las líneas de acción de Marketing digital, contenidos y producción creativa y promoción y activaciones. A partir del año 3, se prevé una disminución del porcentaje sobre GMV al 7%, debido a que se entra en una etapa de maduración y rendimiento de la plataforma.

Aspectos Técnicos

Esta es la fase fundamental de la empresa que permitirá determinar los aspectos relacionados con la prestación del servicio buscando analizar de manera detallada la forma en que se entrará en operaciones, asegurando que se cuenta con los procesos, tecnología, infraestructura requeridos para atender la demanda.

Objetivos de prestación del servicio: Son definidos utilizando la metodología SMART para lograr mayor precisión técnica, están alineados teniendo en cuenta la normatividad actual, estándares que se utilizan para del comercio electrónico latinoamericano y la estrategia de la empresa. Sirven de orientación para el equipo de trabajo, elevar la experiencia del cliente, priorizar en la satisfacción, tiempo de respuesta y resolución de problemas e inquietudes de los clientes y proveedores además de poder medir y evaluar las actividades para garantizar el cumplimiento y detectar oportunidades de mejoramiento.

Tabla 17.

Objetivos técnicos para Andino Market

Objetivos Técnicos	Descripción, Métrica
Disponibilidad	Garantizar un uptime (tiempo de actividad del 99,5 % mensual en la plataforma (máximo 3,6 horas de inactividad/mes), mediante arquitectura de nube con redundancia activa y balanceo de carga automático.
Velocidad de Respuesta	Garantizar el tiempo de carga de página menor a 2,5 segundos en dispositivos móviles que tengan conexión 4G, conforme al estándar Core Web Vitals de Google (2024), conel fin de impactar de manera puntual tanto el posicionamiento SEO como la tasa de conversión.
Escalabilidad	Lograr soportar hasta 50.000 usuarios activos al mismo tiempo sin degradación del servicio, meta a alcanzar para el año 2, mediante auto-scaling horizontal en la infraestructura cloud (AWS) (capacidad automatizada de aumentar o disminuir la capacidad de los servidores ante el tráfico) con activación menor a los 3 minutos ante volúmenes de demanda.
Seguridad Transaccional	Cumplir el estándar PCI-DSS nivel 1 para el manejo de datos de pago, la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales y el protocolo HTTPS/TLS 1.3 en todas las comunicaciones de la plataforma.
Calidad del Servicio	Alcanzar un CSAT (Customer Satisfaction Score) indice de satisfacción al cliente ≥ 4,3 sobre 5,0 en el uso de la plataforma digital y un soporte inferior a 24 horas hábiles para la resolución de insidencias presentadas.
Capacitación del Vendedor	Lograr certificar al 80 % de los productores artesanos activos en los módulos de aprendizaje de la Academia Andino durante el primer semestre, reduciendo el % de productos rechazados porducto de baja calidad editorial logrando que sea inferior al 5%.

Fuente: Elaboración propia

Ficha técnica del Servicio: En este instrumento se detallan aspectos como procedimientos, características, tiempos e insumos.

Tabla 18.

Ficha técnica, prestación del servicio

Atributo	Especificación
Nombre del servicio	Andino Market, platafroma digital comercial B2C / B2B de productos artesanales autóctonos.
Naturaleza del servicio	Intermediación comercial Web, tecnología digital, curaduría, logística y certificación artesanal todo en un mismo lugar.
Canales de acceso	Plataforma web (andinomarket.co), app móvil iOS y Android, redes sociales, Instagram Shopping, WhatsApp Business API yTikTok Shop.
Cobertura inicial	Ciudd de Bogotá D.C. mercado primario; cobertura nacional a partir del mes sexto; exportación desde el año uno a EE.UU., Mexico, España, Francia.
Categorías de producto	Joyería, moda, artesanías y decoración, Marroquinería. Todas en formato de artesanías bajo certificación "Sello Andino Auténtico".
Tiempo de entrega	En bogotá de 2 a 5 días hábiles; resto del país de 5 a 10 días hábiles; envios internacionales de 10 a 20 días hábiles.
Política de devoluciones	Para cambios o devoluciones 15 días calendario, acorde con la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor). Proceso gestionado a través de la app.
Métodos de pago	Tarjetas débito/crédito (Visa, Mastercard), PSE, Daviplata y Nequi, Stripe para pagos internacionales (USD / EUR)
Idiomas de la plataforma	Lanzamiento en Español; inglés y francés habilitados despues del año 2.
Horario de atención	Chatbot automatizado 24/7; agente humano de atención al cliente, soporte de lunes a sábado en horario de 8:00 a.m. a 8:00 p.m.
Certificaciones requeridas	Sello Andino Auténtico (propio), PCI-DSS nivel 1, registro ante la SIC (Ley 1581/2012), ISO/IEC 27001 (proyectado año 2).

Fuente: Elaboración propia

Esta ficha técnica servirá como guía estandarizada para asegurar un adecuado servicio al cliente, facilitar la comercialización y asegurar el correcto desempeño de funciones por parte del personal.

Descripción del proceso de prestación del servicio: La cadena de valor para Andino se nutre mediante un modelo operativo que contempla cinco macroprocesos estructurados con una secuencia lógica.

Tabla 19.

Descripción del servicio (Proveedor y cliente)

Macroproceso		Descripción
Proveedor	1. Registro, Verificación y Onboarding del Artesano	Acceso a la plataforma por el artesano, diligenciamiento del formulario de registro (Datos: nombre, RUT o cámara de comercio, portafolio fotográfico mínimo de 5 imágenes por producto y descripción de técnica artesanal) y es evaluado en 48 horas hábiles por el equipo de curaduría. Luego de ser aprobado, recibe el Sello Andino Auténtico, seguidamente ingresa a los módulos de la Academia Andino, luego quedará habilitado para la publicación de su catálogo catalogo de productos (Artesanías de Colombia, 2025).
	2. Publicación y Gestión del Catálogo de Productos	El artesano carga su portafolio de productos con la ficha técnica: título o nombre, descripción de la historia del artesano, cuales materiales utilizó, descipción de la técnica de fabricación, origen, precio y diponibilidad de stock. Validacion automática de resolución de imágenes (mínimo 1.100 × 1.200 píxeles), revisión editorial de forma manual para los primeros 600 vendedores, validando homogeneidad en la presentación del catálogo.
Clientes	3. Proceso de Compra, Pago y Confirmación	El comprador selecciona los productosen un carrito multivendedor unificado. El checkout automáticamente integra PSE, tarjetas débito/crédito, Nequi y Daviplata mediante la pasarela PayU o Wompi, garantizando el cumplimiento de PCI-DSS nivel 1. Durante 24 horas queda habilitada la reversión del pago como lo dispone la Ley 1480 de 2011. confirmado el pago, el sistema deberá notificar al comprador y vendedor.
	4. Logística, Despacho y Seguimiento en Tiempo Real	Despues de onfirmado el pago, el sistema expide la guía de envío con el operador (Coordinadora, Servientrega, o Interrapidísimo) . El vendedor tiene 24 horas para hacer el despacho del pedido. El comprador en tiempo real recibe actualizaciones de estado por push notification y SMS. Para ventas al extranjero la logística se gestiona con DHL Express o FedEx.
	5. Posventa, Calificación y Ciclo de Mejora Continua	Confirmada la entrega por el operador, se activa la calificación del vendedor y producto con (escala 1 al 5 y comentarios). Las incidencias se tramitan mediante el tickets de soporte con SLA de 24 horas con los datos correspondientes. estos se procesan en el módulo de analítica para retroalimentar el algoritmo de recomendación y los módulos de formación.

Fuente: Elaboración propia

Para cada macroproceso se tuvieron en cuenta las entradas (inputs), así como las actividades clave, los responsables y las salidas (outputs) medibles acorde con las especificaciones contenidas en (ISO - 9001, 2015).

Necesidades y requerimientos: La plataforma digital de Andino Market debe satisfacer requerimientos de tipo funcional, “lo que el sistema hace” y otros no funcionales “cómo lo hace” aspectos como el rendimiento, la seguridad y la escalabilidad son esenciales.

Tabla 20.

Requerimientos de tecnología

Características Funcionales	Características No Funcionales
> Motor de búsqueda con filtros por técnica, región geográfica y precio > Carrito multivendedor con checkout unificado en un solo paso > Panel de vendedor con analítica de ventas, stock y calificaciones > Sistema de certificación y Sello Andino Auténtico digital > Chat comprador-artesano y sistema de tickets de soporte > Integración con APIs logísticas (Servientrega, Coordinadora, DHL) > Módulo de pagos PSE, Nequi, Daviplata y Stripe internacional > Módulo de live shopping para temporadas comerciales	> Disponibilidad 99,5 % mensual con SLA documentado > Tiempo de carga < 2,5 segundos en móvil 4G (Core Web Vitals) > Soporte de 50.000 usuarios concurrentes (año 2) > Cifrado TLS 1.3 en todas las comunicaciones > PCI-DSS nivel 1 y Ley 1581/2012 de protección de datos > Backup diario automatizado en nube secundaria encriptada > Arquitectura de microservicios escalable horizontalmente > Recuperación ante desastres (RTO < 1 hora; RPO < 15 min)
Stack Tecnológico Frontend/Backend	**Bases de Datos e Infraestructura Cloud**
> Frontend: React.js (web) + React Native (app iOS/Android), diseño PWA mobile-first > Backend: Node.js con arquitectura de microservicios orquestados con Kubernetes (EKS) > Mensajería asíncrona: Apache Kafka para eventos de pedido, pago y logística	> PostgreSQL (transaccional) + MongoDB (catálogo) + Redis (caché) > AWS EC2 auto-scaling, RDS Multi-AZ, S3 + CloudFront CDN > Elasticsearch para motor de búsqueda; Power BI + Mixpanel para analítica

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de necesidades

Por la envergadura de la plataforma su arquitectura tecnológica deberá ser diseñada acorde con el principio de infraestructura cloud native, (operación de aplicaciones en la nube) con microservicios que garanticen la agilidad y escalabilidad para un entorno tan dinámico.

Materias primas y suministros: Andino Market es catalogada como una empresa que ofrece servicios digitales; por lo tanto, sus insumos primarios son de carácter tecnológico y logístico. Los suministros físicos son el kit de onboarding (programa de inducción) del vendedor o artesano y el mecanismo de embalaje, ambos diseñados buscando reforzar la identidad visual de la marca y la plataforma para cada envío.

Tabla 21.

Necesidades y requerimientos materias primas

Categoría	Insumo / Suministro	Proveedor / Fuente
Tecnología digital	Licencias AWS, GitHub, Figma, Jira, Slack, Office 365	Amazon Web Services, Atlassian, Microsoft Colombia
Pagos y seguridad	Pasarela PayU/Wompi, certificado SSL/TLS, auditoría PCI-DSS	PayU Colombia S.A.S., DigiCert, QSA certificado
Embalaje artesanal	Cajas kraft recicladas (certificación FSC), papel tisú, cintas de marca	Proveedor local Bogotá, certificación forestal FSC
Kit de onboarding	Manual impreso del vendedor, QR Academia Andino, stickers Sello Auténtico	Imprenta local Bogotá; diseño interno UX/UI
Logística nacional	Guías prepagadas Servientrega/Coordinadora, burbujas biodegradables	Servientrega S.A., Coordinadora Mercantil S.A.
Logística internacional	Guías DHL Express y FedEx, documentación de exportación	DHL Colombia, FedEx, ProColombia
Oficina y conectividad	Internet fibra 500 Mbps redundante, equipos Dell, licencias Adobe	ETB/Claro fibra, Dell Colombia, Adobe Systems

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de tecnología existente.

Infraestructura: La infraestructura requerida para este tipo de negocio es una infraestructura híbrida; Sede física con operaciones centralizadas en Bogotá D.C. y la infraestructura tecnológica específicamente para el entorno en la nube (cloud-native). La idea es reducir la inversión en activos fijos (CAPEX).

Figura 10.

Necesidades y requerimientos de infraestructura

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de las necesidades en infraestructura

Nomina requerida para la prestación del servicio: La nómina está compuesta de la siguiente forma, teniendo en cuenta las necesidades iniciales.

CEO / director general: Salario de $ 8,0 Millones, Conocimientos y experiencia en

dirección estratégica, planeación y finanzas corporativas, encargado de las alianzas institucionales y representación legal.

CTO / Gerente de Tecnología: Salario de $ 7,5 millones, amplio conocimiento y experticia en arquitectura y desarrollo de plataformas digitales, infraestructura cloud y seguridad transaccional y de habeas data.

Desarrolladores Full-Stack (3) Salario $ 5,5 millones c/u. Conocimiento y amplia experiencia en desarrollo, mantenimiento e iteración de la plataforma web y app.

Diseñador UX/UI: Salario $ 4,8 Millones, Experiencia de usuario, interfaces y estudio fotográfico de catálogo.

Gerente Comercial: Salario $ 5,5 Millones, Encargado del onboarding de artesanos, realizar alianzas institucionales y crecimiento de la oferta y la demanda, control de presupuestos, costos, balances y análisis financiero.

Especialista Marketing Digital: Salario de $ 4,2 millones, especialista en Marketing, contenido editorial, redes sociales y analítica de marketing.

Coordinador de logística: Salario de $ 4,0 millones, conocimiento y experiencia con operadores logísticos, tracking, exportaciones y devoluciones.

Analista de Calidad y curaduría : Salario de $ 3,8 millones, con conocimiento y experiencia en Normas ISO, Planes de mejora continua, encargado de la verificación del “Sello Andino Auténtico” además de revisar la editorial del catálogo.

Agentes de Soporte al Cliente (2) Salario $ 2,5 Millones c/u Conocimiento y experiencia en servicio al cliente, CX de cliente, Encargado de la atención a compradores y artesanos; gestión de incidencias y tickets.

Contador: Honorarios de $ 3,0 millones, experto en contabilidad, finanzas, costos, presupuestos, nómina, impuestos y reportes financieros.

Plan de prestación del servicio: La hoja de ruta diseñada para salir al mercado y dar inicio a las operaciones es la siguiente.

Tabla 22.

Hoja de ruta para la prestación del servicio

Fase / Período	Actividades y Entregables Principales
Mes 1–2: Fundación	Constitución legal de la empresa (SAS), firma del dominio, configuración de la infraestructura AWS, desarrollo del MVP de la plataforma y firma de convenios con Artesanías de Colombia y Cámara de Comercio de Bogotá.
Mes 3–4: Onboarding piloto	Incorporación de los primeros 100 artesanos certificados, pruebas de usuario (beta cerrada), integración de pasarelas de pago PSE/Wompi y configuración de operadores logísticos.
Mes 5–6: Lanzamiento	Lanzamiento público (Andino Fest digital), activación de canales de marketing, inicio de la Academia Andino en alianza con el SENA y apertura del canal de exportación con ProColombia.
Mes 7–12: Crecimiento	Escalar a 1.000 artesanos activos, lanzar app móvil nativa iOS/Android, implementar el módulo de analítica avanzada y realizar la primera participación en Expoartesanías (diciembre).
Año 2–3: Consolidación	Expansión a Medellín y Cali, lanzamiento de versión bilingüe (inglés), certificación ISO/IEC 27001, lanzamiento del servicio B2B corporativo y superación del umbral de 110.000 compradores registrados.

Fuente: Elaboración propia a través del desglose de actividades

Capacidad instalada: Es importante analizarla desde tres dimensiones, capacitad instalada tecnológica, capacidad instalada física y capacidad instalada logística.

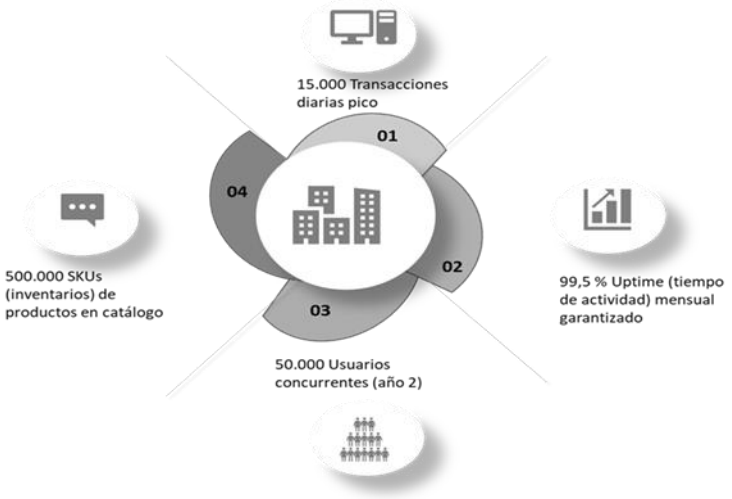
En cuanto a la capacidad instalada tecnológica, se contempla utilizar el servicio AWS (Auto Scaling) auto-escalado, ya que este se ajusta automáticamente a la capacidad de los recursos con el fin de mantener un estable y alto rendimiento al menor costo posible, en picos de demanda añade recursos y los elimina cuando baja, evitando el pago por capacidad no utilizada.

La capacidad física: Las instalaciones físicas de la oficina soportan un crecimiento escalonado del equipo de hasta 15 personas para el año dos.

La capacidad logística: Está determinada por los acuerdos de servicio con operadores, los cuales deberán garantizan hasta 5.000 envíos al día.

Figura 11.

Metas acordes con la capacidad tecnológica instalada



Fuente: Elaboración propia, a parir de la evaluación de la capacidad instalada

La capacidad instalada responde al modelo de operaciones y a las necesidades y requerimientos de la plataforma digital, por tanto, ha de trazarse metas que solventen la inversión inicial.

Modelo de gestión integral del proceso productivo: La empresa se articula a partir del model de gestión por procesos, con fundamento en el ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) y de la norma ISO 9001:2015, los cuales deberá ser aplicados a los macroprocesos descritos con anterioridad.

La integralidad de la gestión contempla tres aristas; 1. calidad del servicio (CSAT, NPS, % de devoluciones), 2. Desempeño en las operaciones (optime, tiempo de despacho, resolución de inconvenientes) 3. impacto social (# artesanos activos, % de mujeres vinculadas y municipios alcanzados). Se realizará una reunión mensual para revisión de indicadores, implementación de medidas preventivas o correctivas, y el CTO o director de tecnología hace la revisión técnica semanal del desempeño de la plataforma digital. Se implementará un sistema ERP/CRM para lograr integrar la gestión comercial, operativa y financiera.

Investigación y desarrollo (I+D): En este sentido la empresa deberá destinar el 5% de sus ingresos a (I+D), pretendiendo el fortalecimiento de las siguientes tres líneas de acción: 1. Para aumentar el ticket y la frecuencia de compra es fundamental mejorar con IA el algoritmo de recomendación personalizada a través de aprendizaje automático (ML) con Python y TensorFlow, 2. Realizar permanentemente inversiones en desarrollo de inteligencia de mercados (Predicciones de la demanda estacional, dashboards de tendencias de búsqueda, análisis de precios con los de la competencia); 3. Realidad aumentada (AR) con el fin de que los clientes puedan ver productos de joyería y artesanías en un contexto de su predilección antes de ser adquiridos. Son inversiones en Investigación y desarrollo alineados en fortalecer la ventaja competitiva de la empresa frente a los productos de sus competidores.

Los presupuestos técnicos y operativos: Los presupuestos en la planeación financiera sirven para proyectar, optimizar y controlar los recursos empresariales, para que los recursos queden alineados con los objetivos estratégicos, los procesos y las actividades, es importante resaltar que en una empresa las activades son las que consumen recurso los cuales son escasos y limitados.

Tabla 23.

Presupuestos de prestación de servicios (costos operativos) proyectados.

Concepto	Año 1 (COP$M)	Año 2 (COP$M)	Año 3 (COP$M)	% Total
Nómina y honorarios (13 personas)	$ 612	$ 780	$ 960	52,10%
Infraestructura AWS y licencias tecnológicas	$ 96	$ 144	$ 200	8,20%
Pasarelas de pago (fees de transacción ~1,5%)	$ 27	$ 68	$ 149	4,10%
Logística y embalajes (costo plataforma)	$ 36	$ 80	$ 160	5,50%
Academia Andino (SENA + producción)	$ 18	$ 24	$ 30	2,10%
Soporte y mantenimiento tecnológico	$ 24	$ 36	$ 50	3,10%
Legal, contable y compliance	$ 24	$ 30	$ 36	2,80%
I+D (5 % de ingresos comisión)	$ 9	$ 23	$ 50	1,90%
Gastos generales (oficina, servicios)	$ 48	$ 55	$ 65	5,50%
Presupuesto de mercadeo (ref. cap. anterior)	$ 300	$ 475	$ 700	14,70%
Total Costos operativos anuales	**$ 1.194**	**$ 1.715**	**$ 2.400**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, mediante estimación de costos

Presupuesto de Infraestructura (Inversión Inicial, CAPEX).

Tabla 24.

Presupuesto Inicial de inversiones

Concepto	Año 1 (COP$M)	Año 2 (COP$M)	Año 3 (COP$M)	% Total
Desarrollo plataforma web + app (MVP)	$ 280	$ 120	$ 60	47,10%
Equipos de cómputo y mobiliario oficina	$ 48	$ 12	$ 6	8,10%
Estudio fotográfico y equipos audiovisuales	$ 15	$ 5	$ 3	2,50%
Adecuación y arriendo oficina (depósito)	$ 12	$ 0	$ 0	2,00%
Certificaciones (PCI-DSS, registro SIC)	$ 20	$ 10	$ 5	3,40%
Kit de onboarding 1.000 artesanos (año 1)	$ 18	$ 28	$ 45	3,00%
Capital de trabajo inicial	$ 200	$ 0	$ 0	33,60%
Total Inversión (Capex)	**$ 593**	**$ 175**	**$ 119**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, a partir de estimaciones como inversión inicial

La inversión inicial de $ 593 millones para el año 1 cubre el desarrollo funcional del MVP (producto mínimo viable) que lo componen entre otras cosas, el capital de trabajo y el equipo fundador, recursos necesarios para sopesar costos de los primeros seis meses. A partir del año 2, la inversión o CAPEX se reduce a $ 175 millones, destinados principalmente a la plataforma y al crecimiento geográfico. Con estas inversiones la pretensión es lograr obtener el punto de equilibrio operativo en el mes 18, con ingresos permanentes y recurrentes por comisiones que superen el total de los costos variables.

Aspectos Organizacionales y Legales

Análisis Estratégico: En esta línea de acción, es necesario partir de la propuesta de valor, las condiciones competitivas del entorno y la normatividad colombiana. La empresa operará en la confluencia de dos sectores de crecimiento acelerado, por un lado, el comercio electrónico y por el otro lado, la economía artesanal y naranja. La estrategia competitiva para utilizar es la diferenciación enfocada (Porter, 1985) buscando destacar los productos y el servicio como únicos dentro del mercado de plataformas digitales, Se le apunta a un segmento de mercado bien definido (comercialización de productos artesanales) que las grandes plataformas no atienden con la misma autenticidad y profundidad.

Tabla 25.

Factores y retos objeto de análisis

Factores Críticos de Éxito	Retos Estratégicos Prioritarios
Onboarding ágil de los primeros 1.000 artesanos certificados.	Retención de artesanos con ingresos inferiores a 1 SMMLV.
Experiencia de compra mobile-first con NPS > 60 sostenido.	Equilibrio entre crecimiento y control de calidad del catálogo.
Sello Andino Auténtico como barrera de entrada diferencial.	Adaptación al Proyecto de Ley 184 de e-commerce.
Alianzas activas con Artesanías de Colombia, SENA y ProColombia.	Construcción de reputación frente a Etsy y Amazon Handmade.
Retención del talento tecnológico en un mercado altamente competido.	Sostenibilidad financiera hasta el punto de equilibrio (mes 18).

Fuente: Elaboración propia identificando el entorno de operaciones

Planeación estratégica (Misión, visión y valores corporativos): Son los pilares que conforman el ADN de la empresa, su identidad corporativa y su cultura organizacional.

Misión: Conectar a Colombia y al mundo con la riqueza artesanal autóctona, brindando a artesanos un Marketplace seguro, curado y justo que salvaguarde el patrimonio cultural, honre el trabajo artesanal e impulse el consumo consciente y su impacto social.

Visión: Ser para el año 2030, Andino una plataforma líder de e-commerce artesanal en Colombia y referente en América Latina, presentes en cinco países, con más de 50.000 proveedores artesanos, y reconocida como una empresa de economía naranja que impacta de

manera positiva el ámbito social, ambiental y cultural del país y la región.

Valores corporativos: Son los principios éticos, creencias y normas que definen la identidad, comportamiento y cultura de Andino Market, estos son.

- Autenticidad: Cada producto y cada acción reflejan lo genuino.
- Equidad: Comercio justo para artesanos y precios transparentes.
- Innovación: Tecnología al servicio del patrimonio artesanal.
- Impacto: Medimos todo por nuestra huella social y cultural.
- Confianza: Relaciones duraderas con compradores y proveedores.

Estructura Organizacional: La estructura organizacional que más se ajusta a Andino Market es la funcional plana con tres gerencias de alto nivel que reportan al CEO: Tecnología e Innovación, Comercial y Crecimiento, y Administrativa y Financiera. Esta estructura organizacional responde a las mejores prácticas y exigencias de startups tecnológicas permitiendo la agilidad para tomar decisiones, la comunicación bidireccional entre áreas. La Junta directiva a través de tres miembros será la encargada de supervisar a la alta dirección.

Tabla. 26

Cargos y responsabilidades

Área / Gerencia	Descripción y Principales Responsabilidades
Alta Dirección	CEO / Director General: responsable de la dirección estratégica, las alianzas institucionales y la representación legal ante terceros, entidades públicas e inversionistas.
Gerencia de Tecnología	CTO + 3 Desarrolladores Full-Stack + Diseñador UX/UI: arquitectura de plataforma, infraestructura cloud AWS, seguridad informática y desarrollo del producto digital.
Gerencia Comercial	Director Comercial + Especialista Marketing Digital + Analista de Curaduría + Coordinador Logística: onboarding de artesanos, crecimiento de compradores, Sello Andino Auténtico y operación logística.
Gerencia Administrativa	Director Administrativo y Financiero + 2 Agentes de Soporte + Contador (honorarios): contabilidad, nómina, cumplimiento regulatorio y atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia teniendo presente la jerarquía

En la anterior tabla se muestran los cargos encargados de la dirección de la empresa, con sus respectivos subalternos.

Organigrama: El orden y estructura jerárquica es el siguiente.

Figura 12.

Organigrama de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, mediante evaluación de cargos y procesos

La anterior ilustración muestra el nivel de jerarquía compuesto por un Director general (CEO) y tres gerencias, tecnológica, administrativa y comercial encargadas de dar dirección a las áreas y al personal a cargo. Seguidamente se encuentran cada uno de los cargos que componen las respectivas áreas.

Perfiles y Funciones de los Cargos: Para el diseño de los perfiles, se tuvo en cuenta la metodología de gestión por competencias, útiles para el desempeño de roles y funciones, las competencias requeridas para los cargos son competencias técnicas (conocimientos) y conductuales (comportamientos) necesarios para el desempeño y cumplimiento de labores y metas.

Tablas 27.

Perfiles y funciones de los cargos

Cargo: CEO / Director General	**Descripción**
Dependencia:	Alta Dirección, reporta a la Junta Directiva
Objetivo:	Dirigir estratégicamente la empresa, garantizar el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, rentabilidad e impacto social, y representar a Andino Market ante accionistas, aliados institucionales e inversionistas.
Funciones principales:	Definir y ejecutar el plan estratégico anual en conjunto con la Junta Directiva.
	Gestionar las alianzas con Artesanías de Colombia, ProColombia, SENA y Cámaras de Comercio.
	Liderar la consecución de financiamiento: Fondo Emprender, Bancóldex, capital de riesgo.
	Aprobar el presupuesto anual y monitorear los indicadores de GMV, artesanos activos y NPS.
	Representar legalmente a la sociedad ante autoridades, socios, medios e inversionistas.
	Presidir el Comité de Calidad e Impacto Social con reuniones mensuales.
Perfil requerido:	Profesional en Administración, Ingeniería, Economía o afines; MBA deseable.
	Mínimo 5 años de experiencia en empresas de tecnología, e-commerce o emprendimiento digital.
	Conocimiento del ecosistema artesanal colombiano y la economía naranja.
	Competencias: liderazgo transformacional, pensamiento estratégico, negociación, comunicación ejecutiva.

Cargo: CTO / Líder de Tecnología e Innovación	Descripción
Dependencia:	Gerencia de Tecnología — reporta al CEO
Objetivo:	Diseñar, construir y mantener la arquitectura tecnológica de Andino Market, garantizando disponibilidad del 99,5 %, seguridad PCI-DSS y escalabilidad hasta 50.000 usuarios concurrentes.
Funciones principales:	• Definir y supervisar la arquitectura de microservicios, infraestructura AWS y despliegues en producción.
	• Liderar al equipo de desarrollo bajo metodología Scrum/Agile con sprints quincenales.
	• Garantizar el cumplimiento de PCI-DSS nivel 1, Ley 1581/2012 y estándar TLS 1.3
	• Gestionar los proyectos de I+D: algoritmo de recomendación IA y módulo de realidad aumentada.
	• Reportar semanalmente el desempeño de la plataforma al CEO con métricas de uptime y velocidad.
Perfil requerido:	• Ingeniero de Sistemas o Software; maestría deseable.
	• Mínimo 5 años en desarrollo de plataformas e-commerce; experiencia en AWS, Node.js, React Native.
	• Conocimiento avanzado de seguridad informática, Kubernetes y arquitecturas cloud-native.
	• Competencias: liderazgo técnico, resolución de problemas, gestión ágil, visión de producto.

Cargo: Director Comercial y de Crecimiento	Descripción
Dependencia:	Gerencia Comercial — reporta al CEO
Objetivo:	Liderar el crecimiento del ecosistema de dos lados de Andino Market: onboarding y retención de artesanos-vendedores y adquisición y fidelización de compradores.
Funciones principales:	• Diseñar y ejecutar el plan de onboarding de artesanos (meta: 1.000 activos en el año 1).
	• Supervisar la estrategia de marketing digital: SEM, social commerce e influencers.
	• Gestionar las alianzas con Cámaras de Comercio, SENA y Artesanías de Colombia.
	• Dirigir al Analista de Curaduría y al Coordinador de Logística.
	• Definir y ejecutar la estrategia de exportación en alianza con ProColombia.
Perfil requerido:	• Profesional en Administración, Marketing, Economía o afines.
	• Mínimo 4 años en cargos comerciales en empresas de tecnología, marketplace o retail digital.
	• Dominio de métricas de e-commerce: CAC, LTV, GMV, ROAS y churn rate.
	• Competencias: orientación a resultados, gestión de equipos, creatividad y análisis de datos.

Cargo: Director Administrativo y financiero	Descripción
Dependencia:	Gerencia Administrativa - Reporta al CEO
Objetivo:	Garantizar la sostenibilidad financiera, el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa administrativa de Andino Market, asegurando el manejo transparente de los recursos, la atención de calidad a usuarios y el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias de la empresa.
Funciones principales:	Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto anual de la empresa en coordinación con el CEO y la Junta Directiva.
	Supervisar la contabilidad general de la empresa, los estados financieros mensuales y los informes trimestrales de resultados.
	Gestionar el pago oportuno de nómina, prestaciones sociales, seguridad social y parafiscales de los 13 empleados conforme a la Ley 100 de 1993 y el Decreto 1072 de 2015.
	Administrar el flujo de caja, el control de cuentas por cobrar y por pagar, y las relaciones con entidades bancarias.
	Velar por el cumplimiento de la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor) y la Ley 1581 de 2012 (protección de datos personales) en todos los procesos administrativos.
	Presidir el Comité de Auditoría y Compliance junto con el Contador externo, emitiendo informe semestral a la Junta Directiva.
	Gestionar los contratos con proveedores de servicios administrativos: arrendamiento de oficina, servicios públicos, seguros corporativos y licencias de software.
	Liderar la gestión del talento humano administrativo: procesos de selección, contratación, inducción y desvinculación conforme al Código Sustantivo del Trabajo.
	Elaborar y presentar los reportes financieros y de gestión requeridos por entidades de fomento (Bancóldex, Fondo Emprender) y por inversionistas.
Perfil requerido:	Profesional en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Finanzas o Economía. Especialización en Finanzas, Gerencia o MBA deseable.
	Mínimo 4 años de experiencia en cargos administrativos y financieros, preferiblemente en empresas de tecnología, startups o e-commerce.
	Liderazgo de equipos pequeños, orientación al detalle, integridad, capacidad de análisis, gestión del tiempo, comunicación ejecutiva y trabajo bajo presión.
	Conocmiento Ley 1258/2008 (S.A.S.), Ley 1480/2011, Ley 1581/2012, Código Sustantivo del Trabajo, Decreto 1072/2015, Estatuto Tributario.

Cargo: Desarrolladores Full-Stack	Descripción
Dependencia:	Gerencia de Tecnología — reportan al CTO
Objetivo:	Desarrollar, mantener y optimizar los módulos de la plataforma web y la app móvil, garantizando código de calidad y cobertura de pruebas superior al 80 %.
Funciones principales:	• Desarrollar nuevas funcionalidades bajo Scrum con sprints de dos semanas. • Mantener el backend (Node.js + microservicios) y el frontend (React.js + React Native). • Integrar APIs de pasarelas de pago, operadores logísticos y redes sociales. • Participar en revisiones de código y pruebas unitarias con cobertura > 80 %. • Documentar el código y las APIs de la plataforma de forma continua.
Perfil requerido:	• Ingeniero de Sistemas o Software; título o experiencia equivalente demostrable. • Mínimo 3 años en desarrollo full-stack; experiencia con React, Node.js, PostgreSQL y AWS. • Conocimiento de Docker, Kubernetes y prácticas de CI/CD. • Competencias: trabajo en equipo, atención al detalle, aprendizaje continuo.

Cargo: Especialista de Marketing Digital	Descripción
Dependencia:	Gerencia Comercial — reporta al Director Comercial
Objetivo:	Diseñar y ejecutar la estrategia de adquisición y retención de compradores mediante canales digitales pagados, propios y ganados, maximizando el ROAS y reduciendo el CAC.
Funciones principales:	• Gestionar campañas de Google Ads (Shopping + Search), Meta Ads y TikTok Ads. • Administrar el SEO técnico y editorial con meta top 3 en diez palabras clave en año 2. • Producir y publicar el contenido editorial (blog, newsletter quincenal, redes sociales). • Monitorear KPIs: CPL, ROAS, NPS, tasa de conversión y costo de adquisición de cliente. • Gestionar el programa de micro-influencers artesanales (10K–100K seguidores).
Perfil requerido:	• Profesional en Marketing, Comunicación o Publicidad; certificaciones Google Ads y Meta Blueprint. • Mínimo 3 años en marketing digital, preferiblemente en e-commerce o startups. • Dominio de Google Analytics 4, SEMrush, Hootsuite y Mailchimp. • Competencias: creatividad, análisis de datos, agilidad y orientación a métricas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la estructura de cargos requeridos

Factores Clave de la Gestión del Talento Humano: La incorporación de colaboradores a la empresa requiere que los aspirantes a los cargos cuenten con el modelo de competencias requerido por la empresa para que se ajusten a los planes de desarrollo continuo, la adopción de una cultura organizacional enfocada en el propósito y al impacto social.

Las personas que se incorporen a la organización deben cumplir con competencias técnicas como el conjunto de conocimientos necesarios para el desempeño de labores y competencias conductuales como el conjunto de comportamientos y actitudes que aseguren un buen trato hacia los demás, un alto desempeño y unas relaciones armoniosas fundamentadas

en la colaboración y el respeto.

Tabla 28.

Modelo de gestión del talento humano

Atracción y Selección	Desarrollo y Retención	Cultura y Bienestar
Selección por competencias con pruebas técnicas y entrevistas estructuradas.	Plan de carrera con revisiones semestrales de desempeño.	Modalidad híbrida: 3 días presencial + 2 días remoto.
Publicación en LinkedIn, portales universitarios (Uniandes, EAFIT, Javeriana).	Presupuesto de formación: 2 % de nómina en certificaciones y eventos.	Rituales: retrospectivas quincenales y hackathones trimestrales.
Política de diversidad: paridad de género e inclusión regional.	Equity (opciones sobre acciones) para equipo fundador desde año 2.	Encuesta eNPS semestral; meta eNPS > 40 al finalizar año 1.
Proceso máximo en 3 semanas: prueba técnica + 2 entrevistas + oferta.	Ajuste salarial anual según IPC + desempeño individual.	Día del Artesano: visita mensual a productores en campo.

Fuente: Elaboración propia, atendiendo requerimientos del perfil de cargos

La tabla muestra la estructura de atracción y selección del personal, los mecanismos de retención y el componente de cultura y bienestar.

Esquema de Gobierno Corporativo: Necesariamente deberá ser transparente y escalable, fundamentado en normas, prácticas y procesos útiles y vitales para lograr el control de la empresa, generar confianza de inversionistas, y organismos de control.

Tabla 29.

Estructura de gobierno corporativo

Órgano de Gobierno	Composición, Funciones y Periodicidad
Asamblea General de Accionistas	Máximo órgano de dirección. Sesión ordinaria anual dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio, y extraordinaria cuando se convoque. Aprueba estados financieros, distribución de utilidades, reformas estatutarias y elección de miembros de junta (Art. 420 Código de Comercio).
Junta Directiva	Compuesta por tres miembros: CEO (miembro nato), representante de los accionistas fundadores y un director independiente con experiencia en e-commerce o economía naranja. Se reúne trimestralmente y aprueba el plan estratégico, el presupuesto anual y los informes de cumplimiento normativo.
CEO / Representante Legal	Ejecuta las decisiones de la Junta y administra la sociedad. Firma contratos, representa a la empresa ante entidades y reporta trimestralmente a la Junta los indicadores de GMV, artesanos activos, NPS y cumplimiento regulatorio.
Comité de Auditoría y Compliance	Conformado por el Director Administrativo y el Contador externo. Revisa mensualmente los estados financieros y verifica el cumplimiento de la Ley 1581, la Ley 1480 y el estándar PCI-DSS. Emite informe semestral a la Junta Directiva.
Comité de Calidad e Impacto Social	CEO, Director Comercial y Analista de Curaduría. Reunión mensual para revisar el Sello Andino Auténtico, la retención de artesanos, el CSAT y las métricas de impacto social (% de mujeres artesanas, municipios alcanzados).
Código de Ética y Conducta	Prohíbe conflictos de interés, prácticas anticompetitivas y corrupción, en línea con la Ley 1778 de 2016 (responsabilidad de personas jurídicas por cohecho transnacional) y los principios de la OCDE (2015). Aplicación obligatoria para todos los empleados y aliados estratégicos.

Fuente: Elaboración propia identificando mecanismos de control

En la tabla se ve reflejado los órganos de gobierno y las funciones que deberá desarrollar para regular el funcionamiento de la empresa bajo criterios de transparencia, sostenibilidad y equilibro de intereses de los stakeholders.

Aspectos Legales: Estructura Jurídica y tipo de sociedad, se constituirá la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), por la flexibilidad en los estatutos para estructurar distintas clases de operaciones, esto facilita poder vincular inversionistas y atraer fondos de capital de riesgo; La responsabilidad de los socios es limitada al monto de sus aportes; tiene la posibilidad de constitución con uno o varios accionistas.

Tabla 30.

Cumplimiento normativo

Elemento Jurídico	Especificación
Razón social	Andino Market S.A.S.
Tipo de sociedad	Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) — Ley 1258 de 2008.
Domicilio principal	Bogotá D.C., Colombia — barrio Chapinero (zona tecnológica).
Objeto social principal	Desarrollo, operación y comercialización de plataformas de comercio electrónico; intermediación digital; servicios de certificación artesanal; logística e-commerce nacional e internacional.
Capital social inicial	COP$593 millones (CAPEX año 1), estructurado en acciones ordinarias y con dividendo preferencial para inversionistas.
Órganos de administración	Asamblea General de Accionistas y Representante Legal (CEO). Junta Directiva optativa según estatutos (Art. 25, Ley 1258/2008).
Duración	Indefinida, conforme al Art. 5 de la Ley 1258 de 2008.
Representante legal	CEO / Director General, con amplias facultades de representación judicial y extrajudicial.

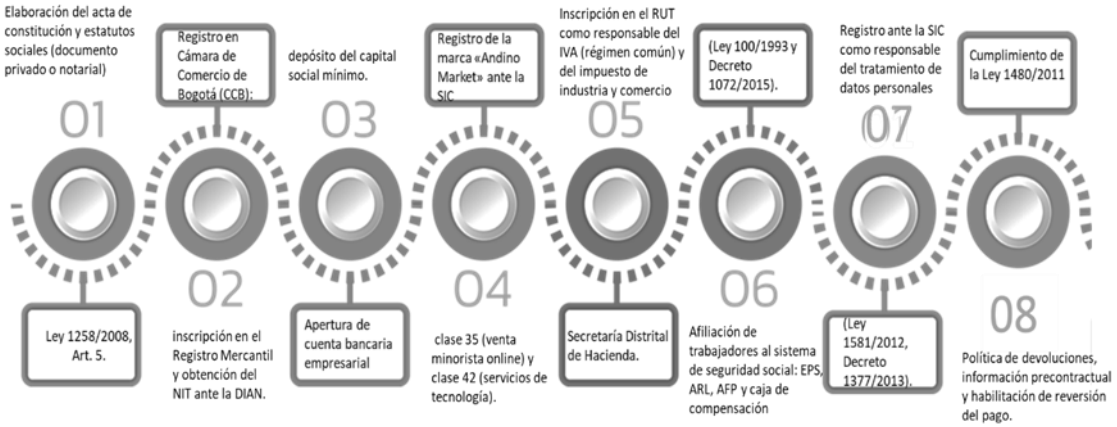
Fuente: Elaboración propia con validación del marco jurídico para la empresa

En la table se identifica los elementos jurídicos bajo los cuales la empresa deberá cumplir las normas y la descripción de cada uno de ellos.

Trámites de Constitución y Registro: Los trámites que se deberán seguir para el cumplimiento de las regulaciones de ley son los siguientes:

Figura 13.

Cumplimiento de la normatividad



Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de la normatividad

En la ilustración se identifica claramente los elementos normativos y las leyes que se deben cumplir para que la empresa cumpla los requerimientos y se eviten multas, sanciones que atenten con el normal desempeño de la empresa.

Regímenes Especiales Aplicables: La compañía Andino Market para reducir la carga tributaria podrá acogerse a los siguientes regímenes y beneficios especiales.

Tabla 31.

Regímenes especiales a los que Andino Market puede acceder

Régimen / Beneficio	Descripción y Aplicación para Andino Market
Ley Naranja (Ley 1834/2017)	Exención del impuesto de renta por 7 años para empresas de la economía creativa y naranja. Andino Market califica como plataforma de comercialización de productos culturales artesanales. Requiere certificación del Ministerio de Cultura (Decreto 2119/2018).
Ley de Emprendimiento (Ley 2069/2020)	Facilidades para constitución acelerada, acceso al Fondo Emprender y líneas del Fondo Nacional de Garantías (FNG). Otorga simplificación regulatoria y acceso a programas de aceleración pública.
IVA artesanías (Art. 424 E.T.)	Objetos de arte artesanal elaborados por artesanos colombianos están exentos de IVA. Andino Market debe documentar el origen artesanal de cada producto y comunicar la exención a los compradores.
Fondo Emprender (SENA)	Financiamiento no reembolsable para emprendimientos de egresados del SENA o universitarios. Aplica para el componente de la Academia Andino. Monto máximo: 180 SMMLV (≈ COP$280 millones en 2025).
Bancóldex (Líneas MiPymes)	Créditos preferenciales a tasa reducida (DTF + 2–4 %) para capital de trabajo e inversión tecnológica. Aplica desde el mes 6 de operación con historial crediticio constituido.
Zona Franca Bogotá (Exploratoria — año 3)	Si las exportaciones superan el 30 % del GMV en el año 3, Andino Market puede evaluar la figura de Zona Franca Permanente Especial: impuesto de renta al 15 % y beneficios aduaneros (Decreto 2147/2016).

Fuente: Elaboración propia por consulta de regímenes especiales vigentes

Los anteriores regímenes especiales le facilitan a la empresa conseguir recursos y aplicar a beneficios establecidos por los entes reguladores del estado Colombiano.

Presupuesto de Personal Administrativo: En él se incorpora el salario base de cada cargo más la carga prestacional del 52,4 % sobre el salario mensual, el cual incluye: cesantías (8,33%), intereses sobre cesantías (1%), prima de servicios (8,33%), vacaciones (4,17%), SENA (2%), ICBF (3%), Caja de Compensación (4%), EPS (8,5%) y ARL clase II (0,52%). Las cifras están determinadas para el Año 1 y se encuentran expresadas en millones de pesos ($ M).

Tabla 32.

Presupuesto de nómina año 1

Cargo	Cant.	SMMLV (×)	Sal. base / mes (COP$M)	Carga prest. 52,4 %	Costo total /mes (COP$M)	Costo anual (COP$M)
CEO / Director General	1	5,0×	$ 8,75	$ 4,59	$ 13,34	$ 160,10
CTO / Líder Tecnología	1	4,5×	$ 7,88	$ 4,13	$ 12,01	$ 144,10
Director Comercial	1	3,5×	$ 6,13	$ 3,21	$ 9,34	$ 112,10
Dir. Administrativo y Financiero	1	3,0×	$ 5,25	$ 2,75	$ 8,00	$ 96,00
Desarrolladores Full-Stack	3	3,0×	$5,25 c/u	$2,75 c/u	$8,00 c/u	$ 288,00
Diseñador UX/UI	1	2,8×	$ 4,90	$ 2,57	$ 7,47	$ 89,60
Especialista Marketing Digital	1	2,5×	$ 4,38	$ 2,30	$ 6,68	$ 80,20
Analista Curaduría / Calidad	1	2,2×	$ 3,85	$ 2,02	$ 5,87	$ 70,40
Coordinador Logística	1	2,3×	$ 4,03	$ 2,11	$ 6,14	$ 73,70
Agentes Soporte al Cliente	2	1,5×	$2,63 c/u	$1,38 c/u	$4,01 c/u	$ 96,20
Contador / CFO (honorarios)	1	2,0×	$ 3,50	$ 0,00	$ 3,50	$ 42,00
TOTAL NÓMINA 13 personas	**13**	**—**	**$66,18 base**	**$ 34,68**	**$ 104,36**	**$ 1.252,40**

Fuente: Elaboración propia a partir de normatividad laboral vigente

El presupuesto de la nómina para tres años es el siguiente: $ 1.212 M Costo total nómina año 1; $ 1.680 M Costo total nómina año 2; $ 2.064 M Costo total nómina año 3, 52,4% de carga prestacional aplicada.

El crecimiento del presupuesto para la nómina entre el año 1 y el año 3 es del (+70,3%) debido a la vinculación de 8 funcionarios adicionales previstos para la expansión en ciudades

principales como Medellín y Cali; Se hace un ajuste salarial anual del 5% sobre el IPC y se fortalece el equipo de soporte y curaduría conforme crece la base de proveedores artesanos. A partir del año 2 se desarrolla el plan de incentivos para el equipo fundador, CEO, CTO y director comercial.

Aspectos Financieros

Uno de los pilares de éxito para la empresa es la validación financiera, ya que su estructura, análisis y gestión permite poder anticiparse a riesgos y tomar decisiones estratégicas de inversión y financiación demostrando su rentabilidad, liquidez y viabilidad desde el mismo momento en que se pretenden realizar las inversiones y poner en marcha la unidad de negocio que se trata de un negocio viable y sostenible.

Los objetivos financieros, han sido debidamente articulados con las líneas estratégicas de rentabilidad, crecimiento e impacto social de la compañía.

Tabla 33.

Objetivos financieros

Objetivo	Meta cuantitativa	Horizonte	KPI
Alcanzar el punto de equilibrio operativo	GMV mensual ≥ COP$170 M	Mes 18	Ingresos vs. costos variables
Generar EBITDA positivo	EBITDA ≥ COP$180 M acumulado	Año 2	EBITDA / Ingresos (%)
Escalar el GMV de la plataforma	GMV Año 5 ≥ COP$31.600 M	Año 5	Crecimiento interanual GMV
Rentabilizar la inversión inicial	ROI ≥ 35 % al año 3	Año 3	Utilidad Neta / Inversión × 100
Diversificar fuentes de ingreso	Ingresos no-comisión ≥ 25 %	Año 2	Mix de ingresos por línea
Atraer ronda de inversión Serie A	USD$1 M levantados	Año 2	Term sheet firmado

Fuente: elaboración propia, mediante análisis de la situación financiera proyectada

Con los anteriores Objetivos financieros se pretende mitigar el riesgo de pérdidas para la empresa, mantener flujos de caja positivos, reducir costos y generar ingresos que impacten la rentabilidad de la empresa.

Supuestos económicos, es la estimación del entorno económico que se hace para la empresa a partir de los indicadores económicos que son datos estadísticos clave emitidos por los cuales sirven de termómetro para medir las tendencias del macroentorno que serán útiles para predecir la situación económica de la empresa para un horizonte de 3 a 5 años.

Tabla 34.

Proyección de indicadores económicos

Items económico	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
SMMLV mensual (COP$)	$ 1.750.125	$ 1.820.000	$ 1.893.000	$ 1.969.000	$ 2.047.000
Crecimiento PIB Colombia (%)	2,8	3,2	3,5	3,5	3,5
Inflación anual IPC (%)	4,2	4	3,5	3,5	3
Crecimiento e-commerce Colombia (%)	20	18	16	14	13
TRM COP/USD (referencia)	4.100	4.200	4.300	4.400	4.500
Comisión promedio ponderada (%)	9	8,5	8	7,5	7
Ticket promedio comprador (COP$)	206.284	215.000	224.000	233.000	242.000
Ajuste salarial anual (% sobre SMMLV)	0%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

Fuente: Elaboración propia, a partir de consultas en DANE (2025), Banco de la República (2025), CCCE (2025) y PCMI (2024).

Las expectativas de crecimiento económico del país son positivas, la inflación viene disminuyendo paulatinamente, el salario mínimo tiene un aumento considerable lo que permite predecir un incremento significativo de las ventas para la empresa.

La proyección de ventas tiene su fundamento en la estimación de los ingresos futuros a partir de las tendencias del mercado y el crecimiento paulatino del embudo de ventas de la empresa.

Tabla 35.

Proyección de ventas

Indicador de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Artesanos activos	1.000	2.800	5.500	9.000	13.000
Compradores registrados	15.000	45.000	110.000	210.000	350.000
Transacciones anuales	8.780	26.340	65.850	125.115	208.525
Ticket promedio (COP$)	206.284	215.000	224.000	233.000	242.000
GMV total (COP$M)	**1813**	**5663**	**14750**	**29152**	**50483**
Ingresos comisión (COP$M)	$ 163	$ 481	$ 1.180	$ 2.186	$ 3.534
Ingresos suscripciones Pro/Exporta (COP$M)	$ 12	$ 48	$ 140	$ 320	$ 620
Ingresos publicidad patrocinada (COP$M)	$ 6	$ 28	$ 95	$ 240	$ 480
Ingresos B2B corporativo (COP$M)	$ 0	$ 18	$ 65	$ 160	$ 340
TOTAL INGRESOS (COP$M)	**$ 181**	**$ 575**	**$ 1.480**	**$ 2.906**	**$ 4.974**
Crecimiento interanual (%)	—	218%	157%	96%	71%

Fuente: Elaboración propia a partir de un horizonte comercial a cinco años positivo

Para que exista un crecimiento sostenido de las ventas es fundamental que se mantenga un equilibrio entre la cantidad de vinculaciones de productores artesanales, el incremento de compradores registrados y el volumen de transacciones, con esto la empresa generará los ingresos necesarios para alcanzar el punto de equilibro rápidamente y lograr una rentabilidad soportada por la combinación de las fuentes de ingresos.

Proyección de gastos de mercadeo, en este documento se detalla de forma planificada de la inversión financiera necesaria para realizar las acciones publicitarias, promocionales y de atracción de clientes dentro de una proyección de cinco años.

Tabla 36.

Presupuesto de marketing

Línea de mercadeo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing digital (Google, Meta, TikTok)	$ 102	$ 180	$ 290	$ 430	$ 600
Contenido y producción creativa	$ 45	$ 72	$ 100	$ 130	$ 160
Influencer marketing y relaciones públicas	$ 36	$ 54	$ 80	$ 110	$ 140
SEO técnico y orgánico	$ 24	$ 36	$ 50	$ 65	$ 80
Activaciones y promociones (temporadas)	$ 48	$ 65	$ 85	$ 115	$ 140
Programa Puntos Andino (fidelización)	$ 18	$ 30	$ 45	$ 65	$ 90
Academia Andino (capacitación artesanos)	$ 12	$ 18	$ 25	$ 32	$ 40
Ferias (Expoartesanías y eventos)	$ 15	$ 20	$ 25	$ 33	$ 42
Ttotal mercadeo (COP$M)	**$ 300**	**$ 475**	**$ 700**	**$ 980**	**$ 1.292**
% sobre ingresos totales	165,70%	82,60%	47,30%	33,70%	26,00%

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta vinculaciones de proveedores y clientes

La anterior proyección busca generar control sobre los gastos del departamento de mercadeo, asegurar la rentabilidad de la empresa y alinear los recursos a utilizar con los objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

Proyecciones de costos del servicio, reflejan los costos de la infraestructura tecnológica, su mantenimiento y los costos de logística de embalaje, necesarios para la adecuada prestación del servicio.

Tabla 37.

Proyección costos del servicio

Concepto de costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Infraestructura AWS y licencias	$ 96	$ 144	$ 200	$ 265	$ 330
Fees de pasarelas de pago (~1,5 % GMV)	$ 27	$ 85	$ 221	$ 437	$ 757
Logística y embalajes	$ 36	$ 80	$ 160	$ 280	$ 440
Soporte y mantenimiento tecnológico	$ 24	$ 36	$ 50	$ 65	$ 82
TOTAL COSTOS DEL SERVICIO (COP$M)	**$ 183**	**$ 345**	**$ 631**	**$ 1.047**	**$ 1.609**
% sobre ingresos totales	101,10%	60,00%	42,60%	36,00%	32,30%

Fuente: Elaboración propia, basada en análisis de las actividades de operación.

Proyección de gastos Administrativos, corresponden con los gastos que no están vinculados directamente con la prestación del servicio de la plataforma.

Tabla 38.

Proyección de gastos administrativos

Concepto administrativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina (base SMMLV 2026 + ajuste anual 4 %)	$ 1.252	$ 1.402	$ 1.570	$ 1.780	$ 2.080
Arrendamiento oficina Bogotá	$ 60	$ 63	$ 66	$ 69	$ 72
Servicios públicos y conectividad	$ 24	$ 25	$ 26	$ 27	$ 28
Legal, contable y compliance	$ 24	$ 30	$ 36	$ 42	$ 48
I+D (5 % ingresos por comisión)	$ 8	$ 24	$ 59	$ 109	$ 177
Gastos generales (papelería, viáticos)	$ 24	$ 28	$ 33	$ 38	$ 44
Total Gastos Administrativos (COP$M)	**$ 1.392**	**$ 1.572**	**$ 1.790**	**$ 2.065**	**$ 2.449**

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de la estructura de la empresa

Los gastos administrativos correspondientes a la nómina y el arrendamiento son los más representativos por el tipo de negocio.

Presupuesto de inversión (Capex), determina el cálculo minucioso de todo el capital a emplear para que la empresa pueda entrar en operaciones, o dicho de otra manera para poner en marcha el proyecto. Este cálculo es crucial para evaluar la viabilidad financiera, garantizar la liquidez de los primeros meses.

Tabla 39.

Presupuesto de inversión

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo plataforma web + app (MVP)	$ 280	$ 120	$ 60	$ 40	$ 30
Equipos de cómputo y mobiliario	$ 48	$ 12	$ 6	$ 15	$ 8
Estudio fotográfico y equipos audiovisuales	$ 15	$ 5	$ 3	$ 3	$ 3
Adecuación de oficina	$ 12	$ 0	$ 0	$ 20	$ 0
Certificaciones (PCI-DSS, SIC, SSL)	$ 20	$ 10	$ 5	$ 5	$ 5
Kit de onboarding artesanos	$ 18	$ 28	$ 45	$ 60	$ 75
Capital de trabajo inicial	$ 200	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Total Capex (COP$M)	**$ 593**	**$ 175**	**$ 119**	**$ 143**	**$ 121**

Fuente: Elaboración propia mediante análisis de los recursos que requiere la empresa

En la tabla se muestran las necesidades de fondos necesarias para la puesta en marcha de la plataforma digital.

Estado de resultados proyectado, con este informe financiero se estimarán los costos, gastos, ingresos y utilidad futura de la empresa, su estimación refleja el comportamiento de los beneficios que se obtendrán después de hacer la inversión y cumplir con los presupuestos de ventas y operaciones.

Tabla 40.

Proyección estado de resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos totales	$ 181	$ 575	$ 1.480	$ 2.906	$ 4.974
(-) Costos del servicio	-$ 183	-$ 345	-$ 631	-$ 1.047	-$ 1.609
Utilidad bruta	**-$ 2**	**$ 230**	**$ 849**	**$ 1.859**	**$ 3.365**
Margen bruto (%)	-1,10%	40,00%	57,40%	64,00%	67,70%
(-) Gastos de mercadeo	-$ 300	-$ 475	-$ 700	-$ 980	-$ 1.292
(-) Gastos administrativos	-$ 1.392	-$ 1.572	-$ 1.790	-$ 2.065	-$ 2.449
EBITDA	-$ 1.694	-$ 1.817	-$ 1.641	-$ 1.186	-$ 376
(-) Depreciaciones y amortizaciones	-$ 60	-$ 80	-$ 90	-$ 95	-$ 90
EBIT (Utilidad operativa)	-$ 1.754	-$ 1.897	-$ 1.731	-$ 1.281	-$ 466
(-) Gastos financieros (intereses Bancóldex)	-$ 15	-$ 12	-$ 8	-$ 4	$ 0
Utilidad antes de impuestos	**-$ 1.769**	**-$ 1.909**	**-$ 1.739**	**-$ 1.285**	**-$ 466**
(-) Impuesto renta (Ley Naranja 7 años = 0 %)	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Utilidad neta del período	**-$ 1.769**	**-$ 1.909**	**-$ 1.739**	**-$ 1.285**	**-$ 466**
Margen neto (%)	-977%	-332%	-117%	-44%	-9,40%

Fuente: Elaboración propia a partir de la estimación de las ventas y las operaciones

Las pérdidas son el reflejo de la inversión estructural en crecimiento y de los esfuerzos de la puesta en marcha de plataformas digitales durante la etapa temprana. El margen neto evidencia una tendencia hacia el equilibrio ya que presenta un horizonte consistente de -977% en el año 1 a -9,4 % en el año 5. De acuerdo con la (Ley 1834/2017) la empresa se beneficia de la exención del impuesto de renta por 7 años lo que permite preservar el flujo de caja en su fase más crítica de crecimiento.

Balance General proyectado a tres años, es la estimación de la situación financiera de la empresa para un periodo de tres años, el cual parte de un supuesto de inversión y de crecimiento auspiciado por las ventas y el desempeño operacional.

Tabla 41.

Balance general proyectado a tres años

BALANCE GENERAL (COP$M)	AÑO 1 2026	AÑO 2 2027	AÑO 3 2028
Activo			
Caja y equivalentes de efectivo	$ 320	$ 290	$ 380
Cuentas por cobrar (cartera neta)	$ 16	$ 52	$ 133
Gastos pagados por anticipado	$ 24	$ 28	$ 37
Total activo corriente	**$ 360**	**$ 370**	**$ 550**
Plataforma tecnológica (valor neto)	$ 520	$ 560	$ 530
Equipos y mobiliario (valor neto)	$ 40	$ 38	$ 35
Activos intangibles (marca, Sello Andino)	$ 100	$ 132	$ 215
Total activo no corriente	**$ 660**	**$ 730**	**$ 780**
TOTAL ACTIVO	**$ 1.020**	**$ 1.100**	**$ 1.330**
Pasivo			
Cuentas por pagar proveedores	$ 36	$ 54	$ 90
Obligaciones laborales y prestaciones	$ 92	$ 138	$ 155
Otros pasivos corrientes	$ 14	$ 18	$ 25
Total pasivo corriente	**$ 142**	**$ 210**	**$ 270**
Préstamo Bancóldex (largo plazo)	$ 120	$ 80	$ 40
Total pasivo no corriente	**$ 120**	**$ 80**	**$ 40**
TOTAL PASIVO	**$ 262**	**$ 290**	**$ 310**
Patrimonio neto			
Capital social suscrito y pagado	$ 593	$ 593	$ 593
Capital adicional — rondas de inversión	$ 1.895	$ 4.144	$ 6.597
Pérdidas acumuladas	-$ 1.730	-$ 3.927	-$ 6.170
Total patrimonio neto	**$ 758**	**$ 810**	**$ 1.020**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 1.020**	**$ 1.100**	**$ 1.330**

Fuente: Elaboración propia a partir de las inversiones, ingresos y operaciones

El mayor activo de la empresa lo constituye el valor de la plataforma tecnológica $ 520 millones, los pasivos son bajos por que la empresa opera como un intermediario ya que el inventario no es propio; En el patrimonio el capital de las rondas de inversión, son una fuente de financiación para alcanzar la liquidez que requiere la empresa durante los primeros cinco años, capital necesario para seguir desarrollando el modelo de negocio y lograr el crecimiento esperado.

Flujo de caja (Escenario optimista), la siguiente es la previsión financiera mediante la cual se estiman las entradas y salidas de dinero a cinco años contemplado un horizonte optimista, con los siguientes resultados.

Tabla 42.

Flujo de caja proyectado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial de caja	**$ 200**	**$ 107**	**$ 133**	**$ 235**	**$ 362**
(+) Ingresos operacionales cobrados	$ 172	$ 546	$ 1.406	$ 2.761	$ 4.725
(+) Rondas de inversión y Fondo Emprender	$ 800	$ 500	$ 0	$ 0	$ 0
(+) Préstamo Bancóldex	$ 120	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
(-) Costos del servicio pagados	-$ 183	-$ 345	-$ 631	-$ 1.047	-$ 1.609
(-) Gastos de mercadeo pagados	-$ 300	-$ 475	-$ 700	-$ 980	-$ 1.292
(-) Gastos administrativos (sin depreciación)	-$ 1.332	-$ 1.492	-$ 1.700	-$ 1.970	-$ 2.359
(-) CAPEX (inversión en activos)	-$ 593	-$ 175	-$ 119	-$ 143	-$ 121
(-) Pago intereses y cuota Bancóldex	-$ 55	-$ 53	-$ 28	-$ 4	$ 0
Flujo neto del período	**-$ 1.371**	**-$ 1.493**	**-$ 1.772**	**-$ 1.383**	**-$ 656**
Saldo final de caja	**$ 107**	**$ 133**	**$ 235**	**$ 362**	**$ 468**

Fuente elaboración propia producto del análisis de entradas y salidas de dinero

Los resultados finales de caja se mantienen positivos durante todo el horizonte en razón a las rondas e inversión que se deberán realizar. Existe crecimiento de los saldos de la caja final pasando de $107 Millones el primer año, a $468 Millones al año cinco, esta situación evidencia una mejora gradual de los márgenes y la reducción de la inversión para mejorar los activos (CAPEX).

Indicadores financieros, es pertinente y claro que ante las proyecciones de los estados financieros y las inversiones realizadas es adecuado evaluar la rentabilidad de la empresa.

Tabla 43.

Indicadores financieros

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 3	Año 5	Explicación
Margen bruto	Ut. bruta / Ingresos	-1,10%	57,40%	67,70%	Mide el % de ingresos que queda tras los costos directos del servicio. La mejora sostenida confirma economías de escala: los costos variables crecen menos que el GMV.
Margen EBITDA	EBITDA / Ingresos	-936%	-111%	-7,60%	Mide la rentabilidad operativa antes de cargos no monetarios. La tendencia hacia cero evidencia la reducción del déficit estructural conforme escala la base de usuarios.
Margen neto	Ut. neta / Ingresos	-977%	-117%	-9,40%	Indicador de rentabilidad final. Las pérdidas son estructurales e inversoras, típicas en marketplaces. La mejora de 977 % a 9,4 % confirma la trayectoria hacia la rentabilidad.
ROI	Ut. neta / Inversión × 100	-298%	-49%	-7%	Mide el retorno sobre la inversión total. Negativo en el horizonte de 5 años; se proyecta positivo en el año 7 cuando los ingresos superen la inversión acumulada (Damodaran, 2022).
ROE	Ut. neta / Patrimonio × 100	-233%	-131%	-35%	Mide el retorno sobre el patrimonio. La mejora sostenida refleja el crecimiento de ingresos y la estabilización del patrimonio por las rondas de inversión.
LTV / CAC	LTV / CAC compradores	1,2×	3,8×	7,2×	Indicador crítico para marketplaces. LTV/CAC > 3 desde el año 3 confirma que el valor de vida del cliente supera significativamente el costo de adquirirlo — condición de sostenibilidad del modelo.
CAC compradores	Mercadeo / Nuevos compradores	$ 20.000	$ 6.360	$ 3.691	El CAC decrece de $20.000 a $3.691 gracias al crecimiento de los canales orgánicos (SEO, referidos, Expoartesanías), reduciendo la dependencia de publicidad pagada.
Punto de equilibrio	CF / Margen contribución	GMV $2.040 M	GMV $1.600 M	GMV $1.200 M	GMV mínimo anual para cubrir todos los costos. La reducción del umbral refleja la mejora del margen de contribución por economías de escala.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los estados financieros

Con relación al indicador LTV (Valor de Vida del Cliente o Lifetime Value) este hace referencia al ingreso neto total o a la comisión que el comprador o vendedor generará para el marketplace durante todo el tiempo que utilice la plataforma digital. Por su parte el CAC (Costo de Adquisición de Cliente) será la inversión total que efectúa la empresa en marketing y ventas para vincular a un usuario bien sea el comprador o vendedor por tratarse de una intermediación comercial entre estos dos.

Fuentes de financiación, para que la Andino Market pueda invertir, operar y crecer deberá gestionar los recursos con las siguientes fuentes.

Tabla 44.

Fuentes de financiación

Fuente	Monto (COP$M)	Costo	Período	Condición de acceso
Capital fundadores (equity)	$ 293	0%	Año 1	Aporte inicial de los socios fundadores al constituir la S.A.S.
Fondo Emprender SENA	$ 280	0 % (no reembolsable)	Año 1	Financiamiento Academia Andino + MVP. Requiere plan de negocios aprobado por SENA.
Préstamo Bancóldex MiPymes	$ 120	DTF + 3 %	Años 1–3	Capital de trabajo e infraestructura. Disponible con matrícula mercantil vigente.
Ronda ángel (Serie Semilla)	$ 507	10–15 % equity	Año 1	Inversionistas ángel especializados en e-commerce o economía naranja colombiana.
Ronda Serie A (capital de riesgo)	USD$1 M ≈ $4.100	15–20 % equity	Año 2	Fondos de VC con tesis en marketplaces latinoamericanos. Term sheet en año 2.
Total financiamiento Año 1	**$ 1.200**	**—**	**—**	**Cubre CAPEX + 6 meses de operación + colchón de contingencia del 15 %.**

Fuente: Elaboración propia a partir de consulta de información de diversas entidades.

Evaluación financiera del proyecto, en este aspecto se analiza la rentabilidad y viabilidad de la inversión, realizando la comparación de los flujos de efectivo esperados con la inversión (desembolso) inicial, es una forma de cuantificar la viabilidad de la empresa desde un escenario probable, en este sentido se ha incorporado un análisis de sensibilidad para las variables con mayor criticidad de la siguiente manera.

Tabla 45.

Evaluación financiera

Indicador de evaluación	Valor	Interpretación
Inversión total requerida (Año 1)	COP$1.200 M	Capital semilla ($800 M) + Fondo Emprender ($280 M) + Bancóldex ($120 M).
Período de recuperación (Payback)	6,8 años	Consistente con el horizonte de inversión en startups marketplace en América Latina.
VPN (WACC 18 %, flujos 5 años)	(COP$2.890 M)	Negativo en 5 años por inversión intensiva; positivo proyectado al año 7 con escala completa.
TIR del proyecto	8,4 % (10 años)	Por debajo del WACC en 5 años; supera el costo de capital después del año 7.
Punto de equilibrio operativo	GMV $2.040 M/año	Equivale a 9.893 transacciones/mes al ticket promedio del año 1.
Sensibilidad: comisión promedio	±1 pp = ±$18 M	Una reducción de 1 pp en comisión reduce los ingresos en COP$18 M anuales.
Sensibilidad: crecimiento artesanos	–20 % = +1 año payback	Retrasa el payback en 12 meses; se mitiga con alianza Artesanías de Colombia.
Escenario optimista (GMV +20 %)	VPN positivo en año 5	Requiere CAGR artesanos 200 % y conversión compradores del 5 %.
Escenario pesimista (GMV –20 %)	Payback > 10 años	Requiere reducción del OPEX del 15 % y extensión de ronda de capital.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis global del proyecto

Con la evaluación financiera se confirma la viabilidad en el largo plazo para Andino Market. Se presentan pérdidas al inicio que son muy normales para el tipo de modelo de negocio de los Marketplace, estas se compensan gracias al crecimiento exponencial de los ingresos toda vez sea alcanzado el volumen crítico de proveedores y compradores.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

Andino Market en su modelo de negocio contempla las cuatro dimensiones de sostenibilidad las cuales se integran sistemáticamente en las operaciones diarias del negocio, generado un modelo empresarial que incorpora simultáneamente aspectos sociales, económicos, ambientales y de gobernanza de manera transversal lo que garantiza que la sostenibilidad sea percibida como eficiencia operativa, fuente de innovación, y creación de valor para todos los Stakeholders.

La empresa ubica su desarrollo empresarial centrado en la sostenibilidad que trasciende del enfoque tradicional de rentabilidad financiera hacia un núcleo estratégico de creación de valor compartido para sus grupos de interés. En tal sentido, la plataforma digital se adquiere con el compromiso de ser un agente que contribuye a la inclusión social, al desarrollo económico local, la protección ambiental y la gobernanza como un agente de transformación digital que contribuye simultáneamente al desarrollo económico local, la inclusión social, la protección ambiental y la gobernanza solidaria dentro del ecosistema del ecommerce colombiano.

Dimensión Social; Inclusión y empoderamiento de comunidades, se materializa a través de la inclusión económica y el empoderamiento de unidades productivas artesanales que están siendo marginalizadas del ecosistema del comercio digital. Andino Market está diseñada concretamente para permitir el acceso de pequeños productores artesanales, emprendedores, mujeres empresarias, micronegocios, microempresas, emprendimientos de base comunitaria y de economía solidaria a mercados digitales que por su desconocimiento y modelo de autogestión les han sido inaccesibles. La empresa reconoce que las desigualdades se perpetúan cunado existe exclusión digital, esta situación limita las oportunidades de la movilidad social. De igual manera como lo expone (Planeación y Desarrollo, 2024) La exclusión digital se convierte en un potente multiplicador de las desigualdades socioeconómicas, permitiendo perpetuar ciclos de pobreza, lo que trasciende hacia la limitación de la movilidad

social sobre todo en poblaciones en condición de vulnerabilidad. En consecuencia, Andino Market trabajará con modelos de suscripción de bajo costo, eliminando barreras financieras que impiden a emprendedores con recursos limitados hacerse participes del comercio electrónico.

Desde la dimensión social; la empresa genera impactos sociales positivos por la posibilidad de crear oportunidades de empleo directo e indirecto, tanto en las operaciones de la plataforma digital como en las unidades de negocios o emprendimientos que se suscriben, es una forma de impulsar la economía. De otro lado, Andino market a través de sus planes de capacitación y acompañamiento de sus proveedores en competencias digitales, gestión del negocio y el desarrollo de habilidades empresariales en línea, constituyen un claro compromiso de responsabilidad social corporativa. Desde el punto de vista del consumidor, la empresa promueve el comercio equitativo de productos de calidad con origen de productores artesanales o emprendimientos locales, lo que a la postre fortalece la economía solidaria y el comercio justo.

Desde la dimensión ambiental para Andino Market, esta cobra sustento en que la huella ecológica de los procesos comerciales tradicionales se reduce mediante la digitalización debido a que no se consume papel, se optimiza la logística por la consolidación de paquetes a enviar, la optimización de las rutas de distribución, esto reduce los desplazamientos físicos innecesarios de productores, distribuidores y consumidores con lo cual se reduce las emisiones de gases contaminantes asociados al transporte. La plataforma digital deberá operar con energías renovables y optar por utilizar servidores de hosting que usen fuentes energéticas limpias. Por otra parte la empresa en su compromiso con el cuidado del medio ambiente incorpora prácticas de educación para que usuarios y consumidores adopten líneas de acción sobre consumo responsable utilizando criterios ambientales en sus decisiones de compra. Igualmente, la plataforma digital facilitará e incentivará la comercialización de productos que cuenten con certificaciones ambientales, con esto se promueve la demanda de productos de

calidad que cuentan con estándares de sostenibilidad ecológica.

En cuanto a la dimensión económica, Andino Market buscará integrar la rentabilidad empresarial con la generación de valor para sus Stakeholders, ya que por ser una empresa sostenible genera valor para sus accionistas, pero también para todos sus grupos de interés. El modelo de negocio de esta empresa está diseñado para ser viable financieramente por el sistema de suscripción escalonado que utiliza, el cual permite generar ingresos recurrentes manteniendo la accesibilidad de la plataforma a emprendedores, micronegocios y microempresas de diversos tamaños. La sostenibilidad económica se logra a través de la diversificación de las fuentes de ingresos (suscripciones de servicios básicos, herramientas premium de análisis, comisiones sobre transacciones y servicios de consultoría especializada). La optimización de los costos operativos (infraestructura tecnológica eficiente, automatización de procesos), realización de proyecciones financieras conservadoras con márgenes de ganancia sostenibles. Desde el punto de vista de valor compartido, la empresa genera impactos económicos positivos en sus usuarios debido a que logra (incrementar sus ingresos, expandir la base de sus clientes, reducir costos de operación por medio de herramientas integradas de gestión, acceder a información de nichos de mercados lo cual contribuye a mejorar la toma de decisiones de carácter estratégico). Desde el plano de los consumidores, Andino Market propende por la reducción de costos a través de (competencia entre vendedores, acceso a productos de nicho con mejor relación calidad-precio, y eliminación de intermediarios innecesarios).

Dimensión de Gobernanza: En este sentido la empresa opta por la transparencia, responsabilidad y cumplimiento de las normas que garanticen la operación ética y legal de la plataforma digital.

La gobernanza corporativa hace parte del sistema de procesos, prácticas y reglas que guían la dirección y el control para que la empresa se sostenga, es un equilibro que se debe mantener a los intereses de los grupos de interés involucrados; Esto implica adoptar

estructuras de sistemas de control, decisión y comunicación que den cuenta de la ética empresarial de Andino Market, su apego a las normas gubernamentales y la rendición de cuentas para sus inversionistas. El sistema de gobernanza que se utilizará es el de multinivel con un órgano directivo y consejos de control, la adopción de políticas claras con cumplimiento normativo en la protección de datos personales, derechos de propiedad intelectual, cumplimiento del Sarlaf (Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo) y regulaciones en materia de comercio electrónico. Lo siguiente es realizar informes o reportes bimensuales referentes a los alcances sociales, ambientales y económicos que se han generado con la implementación de la plataforma. Otro aspecto es la utilización de ciberseguridad y protección de datos que protegen tanto las transacciones financieras como la información de los usuarios. En lo concerniente con la gobernanza ética se deben incluir los códigos de conducta para funcionarios, políticas en contra de la discriminación y el acoso en todas sus manifestaciones, establecer salarios justos con beneficios que promuevan el rendimiento del equipo en el trabajo. Adicional en la plataforma se implementarán mecanismos de participación y voz para los grupos de interés. Finalmente, la empresa buscará alinearse y cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible descrito por las Naciones Unidas en lo referente al consumo responsable, la erradicación de la pobreza y el trabajo decente e innovación.

Conclusiones

De acuerdo con el estudio pormenorizado es importante concluir que el modelo de negocio de Andino market, es viable, rentable y sostenible en un horizonte de 8 años ya que para que la empresa genere las utilidades que satisfagan a los inversionistas se deben hacer inversiones tanto en activos para poner en marcha la plataforma digital como en mercadeo para captar artesanos y clientes de manera escalable.

Con el estudio de viabilidad realizado, se posible concluir que la idea de negocio denominada Andino Market técnicamente se puede materializar por que con ella se crean las condiciones adecuadas para la generación de beneficios económicos. El análisis exhaustivo del proyecto, teniendo en cuenta tendencias hacia la transformación digital y el crecimiento del comercio electrónico, hace evidente que el proyecto responde a necesidades del mercado. Los análisis de viabilidad estructural, Administrativa, operativa y financiera demuestran que la puesta en marcha de la empresa resulta viable ya que genera oportunidades de retorno de la inversión.

Por su parte, el estudio de mercado revela que, existen riesgos asociados a la obtención de clientes, la competitividad del sector y las dinámicas de consumo, estos riesgos se pueden gestionar definiendo estrategias concretas de diferenciación y enfoque para destacar en el mercado maximizando la rentabilidad. El análisis competitivo identifica que los competidores directos no ofrecen integración de herramientas enfocadas en big data, análisis financiero e investigación de mercados para microempresas o emprendimientos. De otro lado, los consumidores nacionales presentan predisposición hacia la compra de productos artesanales de valor cultural lo que favorece el posicionamiento y desempeño de la organización.

Así mismo, el análisis financiero permite concluir que el desempeño de la empresa con las proyecciones realizadas presenta viabilidad económica a partir de una proyección conservadora de los ingresos, unos márgenes de rentabilidad razonables y una estructura de

costos conservadora. Según los análisis la plataforma alcanza el punto de equilibrio operativo en año y medio, con un EBITDA positivo del 22% en el año dos y un incremento positivo para los años subsiguientes. Las fuentes de ingresos por suscripciones escalonadas reducen volatilidad de flujos de caja facilitando la planeación de inversiones y el crecimiento. La Tir del 8,4% con un horizonte de 10 años y período de recuperación de la inversión en 36 meses dan muestras que el proyecto es atractivo.

La formulación del análisis técnico-operativo concluye que Andino Market cuenta con los requerimientos de recursos humanos especializados, equipamiento tecnológico robusto y capacidades logísticas necesarias para entrar en operaciones de manera eficaz en el mercado de comercio electrónico colombiano. La arquitectura tecnológica propuesta utiliza infraestructura en nube escalable que permite adaptación a crecimiento de usuarios sin comprometer performance de plataforma. El equipo de trabajo requerido, compuesto por profesionales especializados en desarrollo de software, análisis de datos, investigación de mercados y atención al cliente, posee experiencia comprobada en proyectos digitales de escala similar. Los procesos operativos han sido diseñados con enfoque de eficiencia, incorporando automatización de funciones repetitivas y sistemas de inteligencia artificial para recomendación de productos y análisis de comportamiento de consumidor.

Mediante el análisis técnico se concluye que la empresa efectivamente atiende las necesidades de recursos humanos competentes, cubre adecuadamente el equipamiento tecnológico y las capacidades logísticas para efectuar las operaciones de manera eficaz. La arquitectura tecnológica definida utiliza infraestructura en la nube lo que facilita el crecimiento de usuarios sin comprometer el rendimiento de la plataforma. La conformación del equipo de trabajo con especialistas en desarrollo de software, análisis de datos, investigación de mercados y atención al cliente, hacen posible el desarrollo de las actividades y operaciones. Los procesos operativos están definidos para un entorno de eficiencia y eficacia para responder a las exigencias del mercado.

Finalmente es imperioso concluir que la puesta en marcha de la empresa deberá hacerse bajo el cumplimiento de la normatividad existente, como la obtención del registro mercantil, la elaboración de la minuta de constitución de la empresa, el pago de los impuestos, el cumplimiento de la ley de protección al consumidor, la protección de datos personales, entre otras disposiciones ya que su incumplimiento generaría multas y sanciones que ponen en riesgo el cabal funcionamiento de la unidad de negocios.

Referencias

Arango, J. D. O., & Ramírez, R. V. (2020). *Cuarto Reporte de Economía naranja 2020—DANE* [Reporte]. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/4to-reporte-economia-naranja.pdf

Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, Y. E., De La Cruz Lara, L. M., & López Cadena, D. M. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *ECONÓMICAS CUC*, *42*(2), 243-254. https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1

Badri, R., & Hachicha, N. (2019). Entrepreneurship education and its impact on students' intention to start up: A sample case study of students from two Tunisian universities. *The International Journal of Management Education*, *17*(2), 182-190. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.02.004

Balarezo, O. Y. L., Chacón, V. H. R., Vera, K. J. R., & Villavicencio, G. E. R. (2025). Impacto del comercio electrónico en la competitividad de las PYMES: Factores clave y barreras tecnológicas. *Revista InveCom / ISSN en línea: 2739-0063*, *5*(4), 1-8. https://doi.org/10.5281/zenodo.14816581

Branch. (2024, abril 22). Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2024. *Branch Agencia*. https://branch.com.co/marketing-digital/situacion-digital-de-colombia-en-el-2024/

Cañas, M. J. (2024). *TRABAJO FIN DE GRADO: "EL PAPEL DE LOS MARKETPLACE EN LA ECONOMÍA DIGITAL"*. 56.

CCB, C. de C. de. (2024, junio). *Comunicados Cámara de Comercio de Bogotá*. https://www.ccb.org.co/de-interes/comunicados/bogota-y-la-region-aportaran-su-experiencia-en-sostenibilidad-al-pais-y-al-mundo-con-su-participacion-en-la-cop16

Chain, N. S. (2011). *Proyectos de inversión Formulación y Evaluación* (2.ª ed.). Pearson.

Charry, J. D., & Odont, S. N. P. (2018). *Metodología de la Investigación y Principios en*

Publicación Científica.

DANE. (2025a). *DANE - Micronegocios*. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios

DANE. (2025b). *DANE - Micronegocios—Históricos*. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios/micronegocios-historicos

Dane, D. A. N. de E. (2026, febrero). *DANE - PIB Información técnica*. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica

Data Reportal. (2024, febrero 23). *Digital 2024: Colombia*. DataReportal – Global Digital Insights. https://datareportal.com/reports/digital-2024-colombia

DECISIÓN 486 Régimen Común sobre Propiedad Industrial, 486, Comisión de la comunidad Andina (2000). https://www.comunidadandina.org/temas/dg-dec/propiedad-intelectual/

Ditec. (2024, junio 17). Experiencias inmersivas. *Blog Noticias Ditec*. https://ditec.es/noticias/que-es-una-experiencia-inmersiva/

ESIC, B. & M. S. (2025, junio). *¿Qué es Jobs to be done (JTBD)? Ejemplos | ESIC*. https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/que-es-jobs-to-be-done-c

Espinosa-Salas, A., Loaiza-Cárdenas, M., & Muñoz-Suárez, M. (2025). El impacto del marketing verde en el comportamiento del consumidor de universitarios. *593 Digital Publisher CEIT*, *10*(1), 134-151. https://doi.org/10.33386/593dp.2025.1.2718

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Segunda edición). McGraw-Hill Education.

Herrera, J. E. P. (2022). *Investigación de mercados*. Ecoe Ediciones Mexico.

Informes Dinámica Empresarial—Confecámaras. (2024, febrero 26).

https://confecamaras.org.co/investigaciones-economicas/informes-dinamica-empresarial/

Inova. (2024, noviembre 7). Estrategias de crecimiento para pymes en la era digital. *Inova*. https://inovalabs.es/es/estrategias-crecimiento-para-pymes/

IONOS. (2024, agosto 16). *¿Qué es Mobile First?* IONOS Digital Guide. https://www.ionos.com/es-us/digitalguide/paginas-web/diseno-web/mobile-first-la-nueva-tendencia-del-diseno-web/

ISO - 9001, I. (2015). *ISO-9001-2015*. https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf

Kantis, H., Angelelli, P., & Moori Koenig, V. (Eds.). (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Inter-American Development Bank.

Ley 1266. (2008). *Ley 1266 de 2008—Gestor Normativo*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34488

MINCIT. (2023). *Las microempresas fortalecen el tejido empresarial colombiano*. https://www.mincit.gov.co/Prensa/Foto-noticias/Microempresas-fortalecen-el-tejido-empresarial

MINTIC Colombia. (2025, febrero 28). *Boletin trimestral de las TIC*. MINTIC Colombia. https://www.mintic.gov.co/portal/715/w3-article-399983.html

Multivende. (2023, febrero 1). Marketplaces de Colombia ¿Cuáles son los canales más relevantes del ecosistema digital? *Multivende*. https://multivende.com/blog/marketplaces-de-colombia/

Neira. (2025, octubre 16). *El 47% de los colombianos ya descubre productos en redes sociales y prioriza la experiencia digital*. infobae. https://www.infobae.com/tecno/2025/10/16/el-47-de-los-colombianos-ya-descubre-productos-en-redes-sociales-y-prioriza-la-experiencia-digital/

NIQ. (2015, octubre 12). The sustainability imperative. *NIQ*. https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2015/the-sustainability-imperative-2/

OECD. (2024). *Estudios Económicos de la OCDE: Colombia 2024* (Vol. 2024). OECD

Publishing. https://doi.org/10.1787/e61e16ad-es

Ospina, A. (2025). *Boletín Asocajas: El Sistema de Compensación Familiar consolida más de 10.6 millones de afiliados y crece la vinculación de aportantes independientes – Confa*. https://confa.co/asocajas_afiliaciones/

PCMI. (2025a, enero 1). *Datos del mercado del comercio electrónico en Colombia 2025*. https://paymentscmi.com/insights/datos-mercado-comercio-electronico-colombia/

PCMI. (2025b, enero 1). *Datos del mercado del comercio electrónico en Colombia 2025*. https://paymentscmi.com/insights/datos-mercado-comercio-electronico-colombia/

PCMI. (2025c, enero 1). *Datos del mercado del comercio electrónico en Colombia 2025*. https://paymentscmi.com/insights/datos-mercado-comercio-electronico-colombia/

Planeación y Desarrollo. (2024). *Pobreza digital, una nueva perspectiva para fortalecer la inclusión social en Colombia*. Pobreza digital, una nueva perspectiva para fortalecer la inclusión social en Colombia. https://www.dnp.gov.co:443/publicaciones/Planeacion/Paginas/pobreza-digital-una-nueva-perspectiva-para-fortalecer-la-inclusion-social-en-colombia.aspx

Pozo-Benites, K. B., Guadalupe-Sánchez, K. W., Peñarreta-Barrera, E. E., & Meza-Salvatierra, J. K. (2025). Transformación digital de las PYMES en América Latina: Barreras, oportunidades y estrategias para la competitividad: Digital Transformation of SMEs in Latin America: Barriers, Opportunities, and Strategies for Competitiveness. *Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ)*, *3*(2), 236-255. https://doi.org/10.62131/MLAJ-V3-N2-015

Quiñones, M. F., Díaz, C. E. G., Cubillos, K. R., Cardozo, L. J., Martinez, N. M., & Sánchez, A. F. H. (2025). *Cámara Colombiana de Comercio Electrónico*.

Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., & Wisenblit, J. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10. ed., global ed., [Nachdr.]). Pearson Education.

SUIN Juriscol, sistema Ú. de I. N. (s. f.). *Normas de Colombia*. Recuperado 13 de marzo de 2026, de https://www.suin-juriscol.gov.co/legislacion/normatividad.html

Vinasco, H. (2025, abril 28). Bogotá acelera su recuperación económica gracias al comercio, la construcción, los servicios sociales y la cultura. *Secretaría Distrital de Desarrollo Económico*. https://desarrolloeconomico.gov.co/bogota-acelera-su-recuperacion-economica-gracias-al-comercio-la-construccion-los-servicios-sociales-y-la-cultura/

Anexos

Formato PDF de cuestionario realizado en Google Forms

Formato de Excel Con el formato de encuesta y entrevista

Minuta de constitución para la expedición del registro Mercantil

Formato modelo de cómo hacer el plan de negocios que solicita el fondo Emprender

Manual financiero y de financiación que explica como acceder al fondo emprender