



MODELO DE NEGOCIO: CREACIÓN DE UN MARKETPLACE ONLINE PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DE LA SALUD, ENFOCADO EN
LAS DROGUERÍAS DE BOGOTÁ D.C.

Autor:

Carlos Enrique Monguí Reyes

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá D.C., Colombia

2021

MODELO DE NEGOCIO: CREACIÓN DE UN MARKETPLACE ONLINE PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DE LA SALUD, ENFOCADO EN
LAS DROGUERÍAS DE BOGOTÁ D.C.

Carlos Enrique Monguí Reyes

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

Magíster en Administración de Empresas - MBA

Director:

DR. Daniel Antonio Herrera González

Modalidad:

Creación de Empresas

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá D.C., Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 29 - septiembre – 2021

Agradecimientos

A mi Familia que son el motor de mi existencia y mi tesoro, infinitas gracias por su apoyo y comprensión.

A mi director de proyecto un reconocimiento especial por la asesoría y acompañamiento durante la elaboración del plan de negocio.

Resumen

El presente trabajo de tesis plantea de forma detallada la creación de un Marketplace online para la comercialización de productos para el cuidado de la salud, enfocado en las droguerías de Bogotá D.C. Porque a raíz de la pandemia causada por el virus covid -19, se observa la necesidad de crear e implementar canales de comercialización que ayuden al comercio, a afrontar las medidas restrictivas y de distanciamiento decretadas por el gobierno con el fin de preservar la salud de la población.

El comercio electrónico crece de forma acelerada, según el informe de comportamiento del comercio electrónico en Colombia durante el 2020, elaborado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, las transacciones electrónicas crecieron entre enero y agosto de 2020 un 53.8%, y se observa que no hay en el mercado un Marketplace especializado en productos para la salud enfocado en las droguerías, y que los negocios independientes o tradicionales de este renglón no han incursionado en el comercio virtual o lo realizan de forma incipiente perdiendo con esto competitividad.

En Bogotá no hay un censo específico de droguerías, un estudio de Infocomercio para el 2014, documenta más de 3.563. Se estima que para el 2018 el mercado farmacéutico en Colombia alcanzó los 14.5 billones de pesos con un crecimiento anual del 7.6 % en promedio en los últimos 5 años, según estudio realizado por Colombia Productiva, institución adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Palabras clave: Mercado, Marketplace, comercio electrónico, canal, droguería.

Abstract

This thesis work present in detail the creation of an online Marketplace for the commercialization of health care products, focused on drugstores in Bogotá city. As a result of the pandemic caused by the covid -19 virus, there is a need to create and implement marketing channels that help trade to face the restrictive and distancing measures decreed by the Government in order to preserve the health of the population.

The e-commerce grows rapidly, according to the behavior report e-commerce in Colombia during 2020, it was prepared by the Colombian Chamber of E-Commerce, between January to August 2020, it is important to account the e-commerce transactions grew up by 53.8%. It shows that there is no specialized Marketplace in the market for health products focused on drugstores and that independent or traditional businesses in this area have not ventured into virtual commerce or are doing so incipiently, losing competitiveness.

In Bogotá there is no specific census of drugstores, Infocomercio a study of 2014 more than 3,600 documents. It is estimated that by 2018 the pharmaceutical market in Colombia reached 14.5 billion pesos with an annual growth of 7% on average in the last 5 years according to a study carried out by Colombia Productiva, an institution attached to the Ministry of Commerce, Industry and Tourism of Colombia.

Key words: Market, Marketplace, electronic commerce, channels, drugstore.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Objetivo general	16
1.2. Objetivos específicos	16
2. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN	17
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	20
3.1. Caracterización del sector	20
3.1.1. El mercado de droguerías	20
3.1.2. Comercio Electrónico en Colombia	22
3.2. Análisis PESTEL	23
3.2.1. Análisis Político	24
3.2.2. Análisis Económico	25
3.2.3. Análisis Social	28
3.2.4. Análisis Tecnológico	29
3.2.5. Análisis Ecológico	30
3.2.6. Análisis Legal	30
3.3. Análisis de las 5 Fuerzas competitivas de Porter	31
3.3.1. Poder de negociación con los proveedores	32
3.3.2. Poder de negociación con los compradores	33
3.3.3. Amenaza de nuevos competidores	34
3.3.4. Amenaza de productos sustitutos	35
3.3.5. Rivalidad entre competidores	35
3.4. Estrategia del océano azul	35
3.4.1. Cuadro estratégico	37

3.4.2. Esquema de las cuatro acciones	39
3.4.3. Renovación e incorporación estrategia	40
4. ESTUDIO DE MERCADO	41
4.1. Análisis y estudio de mercado	41
4.1.1. Tendencias del mercado	41
4.1.2. Enfoque de la investigación de mercado	43
4.1.3. Diseño de la Herramienta de investigación	44
4.1.3.1. Desarrollo y resultados de la aplicación de la herramienta perfil persona	45
4.1.3.1.1.1. Herramienta perfil persona usuario proveedor	45
4.1.3.1.1.2. Herramienta perfil persona usuario final	46
4.1.3.2. Desarrollo y resultados de la aplicación de la herramienta focus group	46
4.1.3.2.1. Herramienta focus group proveedores	47
4.1.3.2.2. Herramienta focus group usuario final	48
4.1.4. Análisis de datos	48
4.1.4.1. Herramienta mapa de empatía	49
4.1.4.1.1. Herramienta mapa de empatía proveedores	49
4.1.4.1.2. Herramienta mapa de empatía usuario final	50
4.1.4.2. Herramienta árbol de problemas	51
4.1.4.2.1. Herramienta árbol de problemas proveedor	51
4.1.4.2.2. Herramienta árbol de problemas usuario final	52
4.1.4.3. Propuesta de valor	53
4.1.4.3.1. Propuesta de valor proveedor	53
4.1.3.4.2. Propuesta de valor usuarios	55
4.1.5. Tamaño del mercado	55
4.1.6. Riesgos y oportunidades de mercado	56

4.1.7. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes	57
4.1.8. Metodologías de análisis de los competidores	58
4.2. Análisis de resultados	58
4.2.1. Análisis de la competencia	58
4.3. Estrategia y plan de introducción al mercado	60
5. ASPECTOS TÉCNICOS	64
5.1. Ficha técnica del producto o servicio	64
5.2. Requerimientos de inversión	65
5.3. Proceso que se debe seguir para la prestación del servicio	66
5.4. Capacidad productiva de la empresa	67
5.5. Equipo de trabajo	68
6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	70
6.1. Misión y Visión de la Empresa	70
6.1.1. Misión	70
6.1.2. Visión	70
6.2. Análisis DOFA	70
6.3. Normatividad empresarial (constitución empresa)	74
6.3.1. Estructura organizacional y organigrama	75
6.4. Normatividad tributaria	76
6.6. Normatividad técnica	77
6.7. Normatividad laboral	78
6.8. Normatividad ambiental	79
6.9. Registro de marca – Propiedad intelectual	80
7. ASPECTOS FINANCIEROS	81
7.1. Proyección de ingresos del primer año para el Marketplace	81

7.2. Crecimiento porcentual en ventas	82
7.3. Costo variable del servicio prestado por el Marketplace	82
7.4. Proyección de ventas y costos anuales	83
7.5. Inversiones iniciales	83
7.6. Inversión total y necesidades de financiación	85
7.7. Estados financieros proyectados	86
7.7.1. Balance general proyectado para el Marketplace	86
7.7.2. Estado de resultados proyectado para el Marketplace	87
7.7.3. Flujo de caja proyectado para el Marketplace	88
7.8. Evaluación financiera	89
7.8.1. Tasa Interna de Retorno (TIR)	90
7.8.2. Valor Presente neto del proyecto	90
7.8.3. Periodo de recuperación del capital	91
7.8.4. Punto de equilibrio para el Marketplace	91
8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	93
8.1. Dimensión social	93
8.2. Dimensión ambiental	93
8.3. Dimensión económica	94
8.4. Dimensión de gobernanza	94
9. CONCLUSIONES	96
10. REFERENCIAS	98
11. ANEXOS	105

Lista de figuras

Figura 1. Canvas lienzo de modelo sostenible.	17
Figura 2. Participación en ventas según canal de distribución.	21
Figura 3. Venta a través del comercio electrónico: principales países latinoamericanos.	22
Figura 4. Crecimiento del comercio electrónico en Colombia en ventas 2014 – 2020.	23
Figura 5. Crecimiento del comercio electrónico en Colombia	26
Figura 6. E-commerce venta al por menor de productos de belleza, cuidado personal y productos para la salud.	27
Figura 7. Retail online más importantes en América Latina	34
Figura 8. La búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo.	36
Figura 9. Cuadro estratégico del usuario proveedor.	37
Figura 10. Cuadro estratégico del usuario final.	38
Figura 11. El esquema de las cuatro acciones.	39
Figura 12. Resumen herramienta perfil persona usuario proveedor.	45
Figura 13. Resumen herramienta perfil persona usuario final.	46
Figura 14. Mapa de empatía proveedores	49
Figura 15. Mapa de empatía usuario final	50
Figura 16. Árbol del problema proveedor	51
Figura 17. Árbol del problema usuario final	52
Figura 18. Lienzo de propuesta de valor proveedor.	54
Figura 19. Lienzo de propuesta de valor usuarios.	55
Figura 20. Riesgos y oportunidades del mercado.	57
Figura 21. Análisis de la competencia.	59

Figura 22. Importancia del mercadeo en el ámbito actual de los negocios.	60
Figura 23. Estrategia de mercado Marketing relacional.	61
Figura 24. Mapa de procesos.	66
Figura 25. Matriz estrategias DOFA para el Marketplace.	71
Figura 26. Organigrama Marketplace.	75
Figura 27. Obligaciones tributarias para el Marketplace	76
Figura 28. Beneficios tributarios para el Marketplace	77
Figura 29. Normatividad Técnica para el Marketplace	78
Figura 31. Normatividad Ambiental para el Marketplace.	79
Figura 32. Registro de marca – propiedad intelectual para el Marketplace	80
Figura 33. Punto de equilibrio.	92

Lista de tablas

Tabla 1. Cifras del aseguramiento en salud en número de afiliados.	20
Tabla 2. Colombia: líderes del comercio de productos farmacéuticos	33
Tabla 3. Presupuesto anual de gastos en publicidad.	62
Tabla 4. Requerimientos de inversión inicial.	65
Tabla 5. Gastos fijos del primer año.	66
Tabla 6. Nómina Para el Marketplace	68
Tabla 7. Normativa laboral para el Marketplace	79
Tabla 8. Ingresos y Ventas primer año del Marketplace	81
Tabla 9. Proyección de crecimiento porcentual en ventas para el Marketplace.	82
Tabla 10. Costo de cada producto o servicio.	83
Tabla 11. Proyección de ventas y costos anuales	83
Tabla 12. Inversión inicial	84
Tabla 13. Inversión total y necesidades de financiamiento	85
Tabla 14. Balance general proyectado para el Marketplace	87
Tabla 15. Estado de resultados proyectado para el Marketplace	88
Tabla 16. Flujo de caja proyectado para el Marketplace.	89
Tabla 17. Evaluación financiera para el Marketplace.	90
Tabla 18. Punto de equilibrio del Marketplace.	91

Anexos

Anexo 1. Autoevaluación – Poder de Negociación con los proveedores	108
Anexo 2. Poder de Negociación de los Compradores.	109
Anexo 3. Amenaza de nuevos competidores	110
Anexo 4. Amenaza productos sustitutos	111
Anexo 5. Rivalidad entre los competidores	112
Anexo 6. Herramienta perfil personas proveedor #1	113
Anexo 7. Herramienta perfil personas proveedor #2	114
Anexo 8. Herramienta perfil personas proveedor #3	115
Anexo 9. Herramienta perfil persona usuario #1	116
Anexo 10. Herramienta perfil persona usuario #2	117
Anexo 11. Herramienta perfil persona usuario #3	118
Anexo 12. Herramienta focus group proveedor	119
Anexo 13. Herramienta focus group usuario	120

1. INTRODUCCIÓN

Se observa que, un gran porcentaje de pequeños comercios que ofertan productos para el cuidado de la salud (droguerías), no cuentan con canales virtuales o la incursión en estos es individual e incipiente, siendo fácilmente contrarrestada por las grandes cadenas, y el servicio a domicilio es inexistente o se limita a clientes próximos, perdiendo mercado y por tanto la posibilidad de ampliarlo. Esta falta de competitividad se ha hecho más evidente tras la problemática económica y social provocada por el covid- 19, que trae consigo normas de distanciamiento social. Este comercio denominado tradicional, carece de programas de fidelización, que ofrezcan mayor valor agregado al consumidor, y poca innovación tecnológica. Ante esto, este plan de negocio presenta la creación de un Marketplace online para la comercialización de productos para el cuidado de la salud enfocado en las droguerías de Bogotá D.C.

Según cifras de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, el comercio electrónico ha venido creciendo de forma acelerada, entre el 2017 y el 2018 las ventas realizadas a través de internet crecieron 17%, y el número de transacciones aumentaron un 39%. Desde que se inició la cuarentena nacional a raíz de la pandemia del covid – 19, semanalmente el crecimiento de las ventas es del 8%, es decir, cada dos semanas se está creciendo lo que antes se crecía en un año (CCCE,2019).

Un estudio realizado por la Cámara Farmacéutica de la ANDI, en el 2020, proyecta que el mercado farmacéutico colombiano para el 2021 será de 18.3 billones de pesos, y se reporta una población económicamente activa, según el Dane de 24.796.147 personas a marzo del 2019. Aproximadamente en el país hay 19.071 droguerías independientes que no cuentan con

plataformas tecnológicas para hacer presencia en la Web según estudio de Farmarket para el 2018.

Además, el informe presentado por Infocomercio para el 2014 en Bogotá se encontraban en funcionamiento 3.563 establecimientos de droguería.

1.1 Objetivo general

Estructurar y validar el modelo de negocio de Marketplace online, cuya finalidad es ofrecer un canal de comercialización, promoción y venta de productos para el cuidado de la salud enfocado en las droguerías ubicadas en Bogotá.

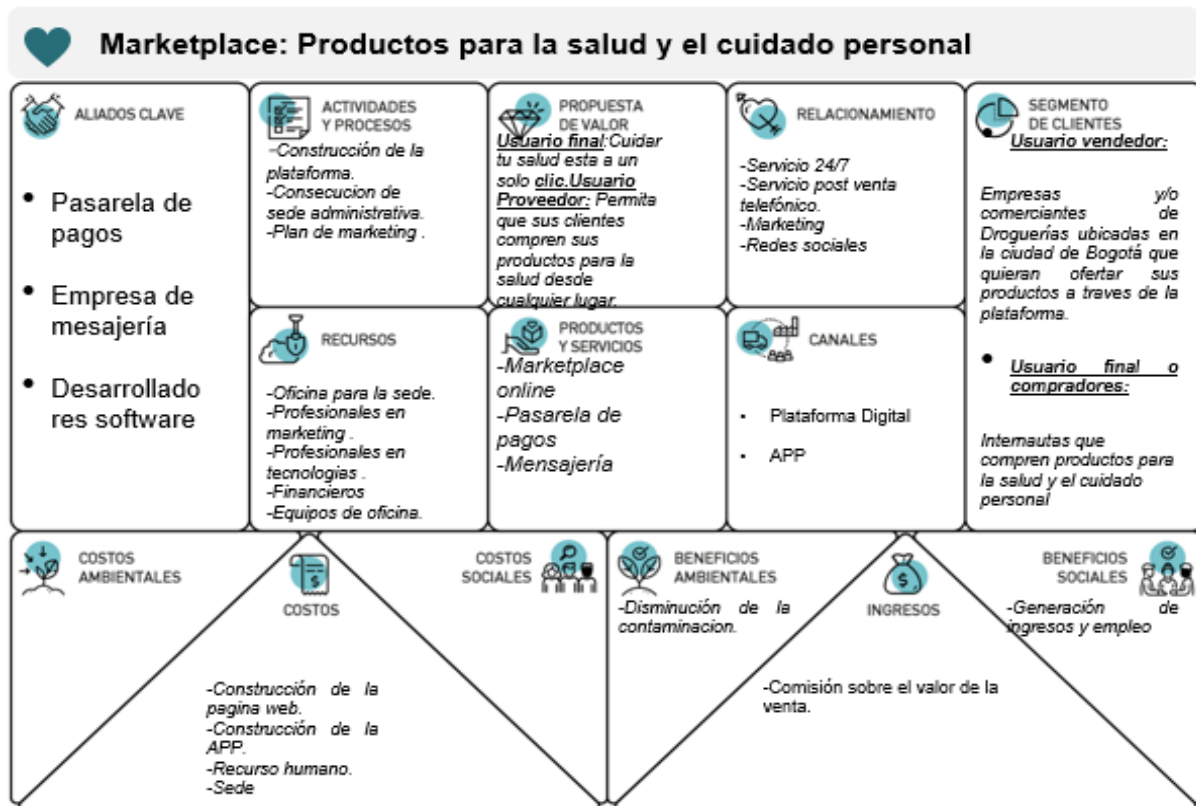
1.2 Objetivos específicos

- ❖ Analizar la viabilidad de mercado para el negocio de Marketplace que permita identificar las necesidades de comercialización online de las droguerías en Bogotá y sus usuarios.
- ❖ Realizar el análisis del entorno sobre factores relevantes que afectan el modelo de negocio.
- ❖ Diseñar el modelo de negocio para conocer con mayor certeza el funcionamiento de este.
- ❖ Elaborar el estudio financiero del Marketplace que incluya proyecciones de ingresos, costos y gastos, además de indicadores financieros con el fin de evaluar la viabilidad del plan de negocio.

2. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN

El Marketplace es una plataforma digital que opera como un centro comercial virtual, facilitando la comercialización, distribución y mercadeo entre vendedores y compradores, es decir tienen dos stakeholders o usuario bien definidos, el primero está conformado por los proveedores, los cuales utilizan nuestro servicio al vincularse y proporcionar los artículos a comercializar (droguería), el otro grupo está conformado por el consumidor o usuario final, son los clientes finales en nuestra cadena de comercialización. Por lo tanto, uno se denominará usuario proveedor y el otro usuario final.

Figura 1: Canvas lienzo de modelo sostenible.



Fuente: Elaboración propia, formato EAN.

Como se observa en la figura 1, el Marketplace para comercializar productos para la salud y el cuidado personal, tiene definido claramente dos usuarios, el usuario final, cuya propuesta de valor es, “Cuidar tu salud está a un solo clic” y el usuario proveedor, para el cual la propuesta de valor es, “Permita que sus clientes compren sus productos para la salud desde cualquier lugar”. Estas propuestas de valor están implementadas en la prestación de tres servicios, el primero en el canal Marketplace, en segundo la pasarela de pagos y en el tercero el servicio de mensajería, cuando se necesite, ya que observamos que algunas droguerías tienen implementado este servicio.

En cuanto a los usuarios proveedores son las empresas o comerciantes de droguería ubicadas en la ciudad de Bogotá que quieran ofertar sus productos a través del Marketplace, el usuario final son los internautas que compren productos para la salud y el cuidado personal. Identificamos para este usuario que una de las preocupaciones más recurrentes es el servicio post-venta para realizar preguntas o reclamaciones, ya que por lo general la atención es muy demorada, la solución es un servicio más personalizado mediante chat o comunicación telefónica directa. Para los clientes es importante las comunicaciones de ofertas, descuentos y días especiales de precios a través de las redes sociales, y campañas de marketing. Se identifica bajos conocimiento en tecnología y deficiencia en el control de inventarios por parte del usuario proveedor, por esta razón la implementación tecnológica del Marketplace será sencilla e intuitiva para poder mantener un adecuado manejo de la información.

En la presente versión 2.0, además de desarrollar la plataforma digital, observamos la necesidad de implementar una APP o aplicación móvil., ya que el teléfono inteligente es el medio masivo de mayor proyección utilizado en nuestro país para estar conectados y realizar transacciones. Según con el boletín elaborado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – Mintic (2019), registra el ascendente uso de la tecnología G4 en los equipos móviles, con 66,28 millones de líneas celulares.

Entre los aliados clave, podemos definir tres, los desarrolladores del software con soluciones prácticas e intuitivas; la pasarela de pagos con varias opciones, y la empresa de mensajería con servicio ágil, con buena presentación y servicio, porque esto es muy valorado por el usuario final.

El proceso del Marketplace, inicia con la construcción de la plataforma, la consecución de espacios físicos para la instalación operativa y la implementación de un plan de marketing para conseguir los usuarios identificados, todo esto asesorado por un recurso humano de excelentes cualidades y conocimientos.

Los costos más significativos que se identifican para la ejecución del proyecto son, la construcción de la página web, la construcción de la aplicación móvil, la contratación del recurso humano, la consecución de una sede y la campaña de marketing.

En cuanto a los ingresos, es un porcentaje de la venta de los productos que se comercializan a través del Marketplace, el proyecto proporciona beneficios ambientales al disminuir la contaminación a causa del desplazamiento físico por parte del usuario final en sus vehículos, además, se promoverá el programa de Puntos Azules cuya finalidad es recoger medicamentos vencidos, deteriorados o en desuso que son un riesgo para el medio ambiente.

Una parte fundamental del presente proyecto es el beneficio social que genera, se observa baja o nula competitividad en el ecommerce por parte de los medianos y pequeños comerciantes de droguerías, la ejecución de este proyecto les permitirá sostener o incrementar sus ingresos, proteger los empleos y crear nuevos.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1. Caracterización del sector

3.1.1 El Mercado de droguerías

El mercado de droguerías en Colombia se divide en dos grandes grupos, el canal institucional y el canal comercial.

El canal institucional corresponde al abastecimiento de productos farmacéuticos al Sistema General de Seguridad Social en Salud, consagrado en la ley 100 de 1993, donde intervienen diferentes actores que administran y prestan los servicios de salud, y dispensan los medicamentos, bajo la vigilancia y regulación del Estado, con cargo a recursos públicos, regímenes especiales y de excepción. El sistema en mención “propende por la creación de un sistema idóneo para garantizar la cobertura en salud a todos los sectores de la población, sin distinción de su capacidad de pago” (Superintendencia de Industria y Comercio, 2020, p. 14).

Según Cifras del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia la cobertura del sistema de salud con corte a mayo del 2021 se resume a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Cifras del aseguramiento en salud en número de afiliados.

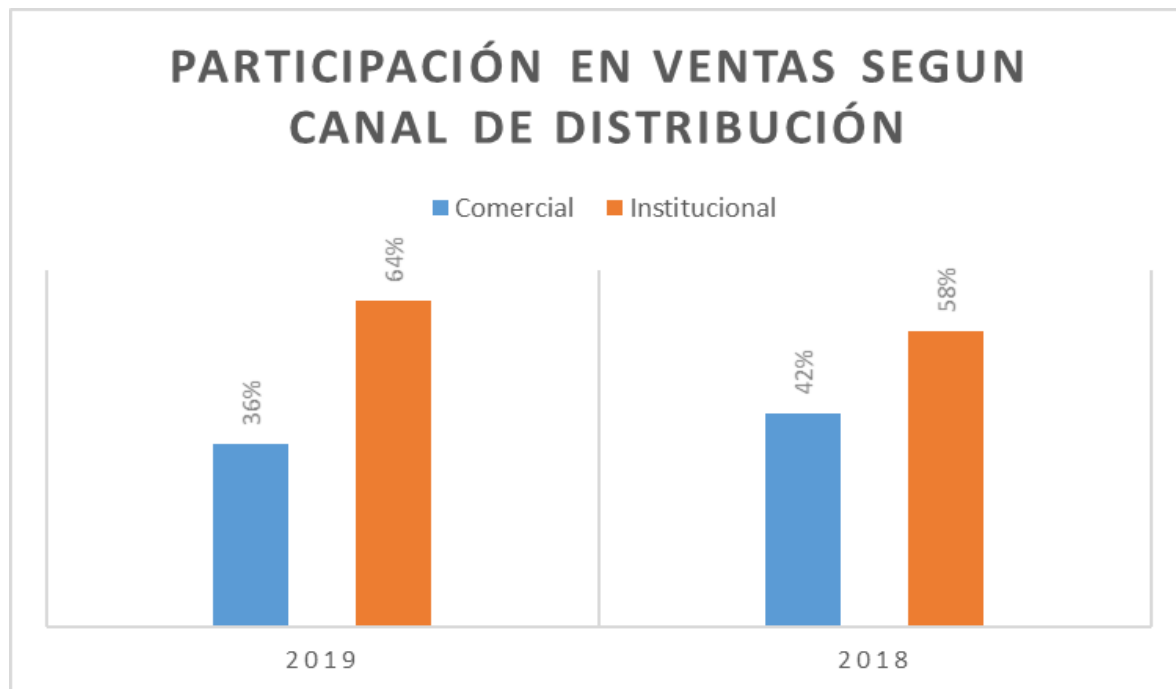
	dic-19	dic-20	Mayo 202
Reg. Contributivo	22.909.679	23.362.083	24.069.280
Reg. Subsidiado	22.808.930	24.026.912	23.891.147
Afiliados	47.962.950	49.584.326	50.207.903
Población DANE	50.374.478	50.709.385	50.992.592
Cobertura	95,21%	97,78%	98,46%

Fuente: Elaboración propia con información del Ministerio de Salud y Seguridad Social.

El canal comercial corresponde a la comercialización de productos farmacéuticos que están por fuera del Sistema General de Seguridad Social en Salud y que no utilizan dineros públicos. Este canal utiliza para su distribución fabricantes, distribuidores mayoristas, droguerías y almacenes de cadena. En esta cadena de comercialización, en las droguerías independientes es donde se desarrolla el Marketplace propuesto en el presente trabajo.

En la figura 2 se observa, un estudio realizado por la Superintendencia de Industria y Comercio con datos del SIMED, el cual es el Sistema de Información de Precios de Medicamentos, cuyo objetivo principal es recolectar y procesar la información para regular el mercado de medicamentos en el país, reporta que para el 2019 las ventas totales de medicamentos en precios corrientes fueron COP 22 billones, de los cuales el 36% corresponden al canal comercial y el 64% al canal institucional.

Figura 2. Participación en ventas según canal de distribución.



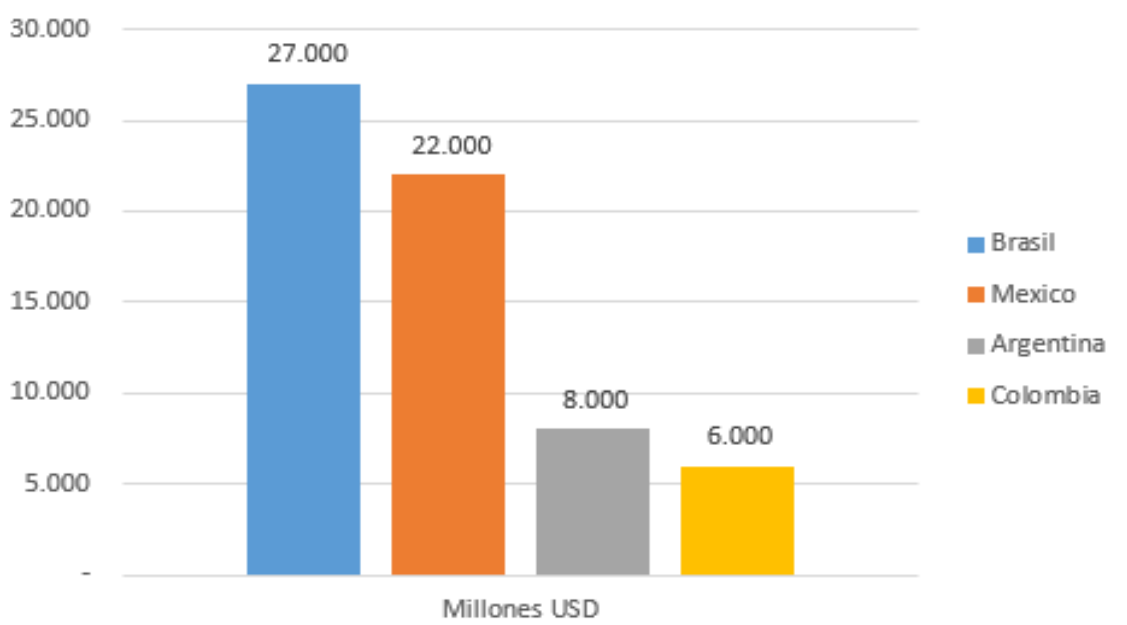
Fuente: Elaboración propia con información de Superintendencia de Industria y Comercio.

Como podemos observar el canal institucional es más representativo en participación del mercado y tiene tendencia de crecimiento por la mayor cobertura de los servicios de salud pública.

3.1.2 Comercio Electrónico en Colombia

Según datos publicados por la empresa de estadísticas comerciales Statista, reporta que Colombia ocupó el cuarto puesto en ventas a través del comercio electrónico en Latinoamérica para el 2019 con 6.000 millones de dólares en ventas.

Figura 3: Venta a través del comercio electrónico en principales países latinoamericanos.



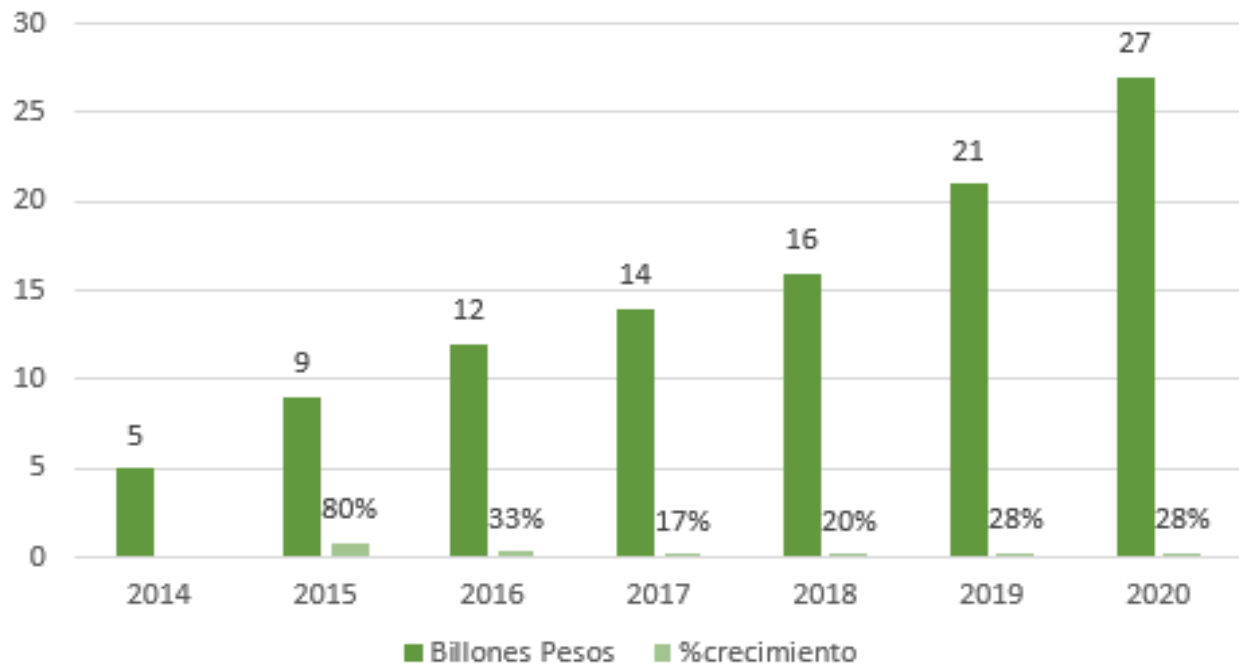
Fuente: Elaboración propia con información de Statista 2019.

Como observamos en la figura 3, Brasil ocupa el primer puesto a nivel Latinoamericano por volumen de ventas en dólares con 27.000 millones, seguido de México y Argentina.

Un estudio publicado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, registra que, durante el primer trimestre de 2021, las ventas en línea aumentaron un 43,3%, y el número de transacciones un 78,7% frente al mismo periodo de 2020. Los números evidencian el fuerte crecimiento del comercio electrónico en el país influenciado por el efecto de la pandemia y las

medidas de distanciamiento decretadas por los gobiernos municipales para preservar la salud y vida de la población.

Figura 4: Crecimiento del comercio electrónico en Colombia en ventas 2014 – 2020.



Fuente: Elaboración propia con información de Mercado Libre (2021).

En la gráfica anterior se observa el fuerte crecimiento entre los años 2014 al 2020 del comercio electrónico en Colombia, en un periodo de 6 años se quintuplica el valor del mercado al pasar de 5 billones de pesos, en el 2014 a 27 billones de pesos en el 2020, así mismos los porcentajes de crecimiento son muy por encima del crecimiento económico del país, encontrando su pico más alto en el año 2015 con un 80%.

3.2. Análisis PESTEL

El análisis de carácter externo PESTEL, permite ampliar el panorama de las tendencias políticas, ecológicas, sociales, tecnológicas, económicas y legales que influyen en el sector de

retail de productos farmacéuticos y para el cuidado personal a través de la tecnología (Marketplace online), con el propósito de poder encontrar una oportunidad en el sector.

La tendencia en la economía del país nos permite identificar que los usuarios prefieren comprar artículos low cost, de preferencia en un solo sitio y con variedad de formas de pago, abriéndose una oportunidad para explorar nuevas líneas de negocios. Además, “en virtud de la tecnología, el mercado de masas se convierte en un mercado de nichos porque permite que, por primera vez, en la sociedad de consumo, la venta de pequeñas cantidades a precios bajos resulte rentable” (Grech, 2019, p.24).

3.2.1 Análisis Político

Colombia un país que como está escrito en el Artículo primero de la Constitución Política colombiana de 1991, es una República unitaria y descentralizada organizada en 32 departamentos y un distrito capital. Su sistema de gobierno es presidencialista, en la actualidad el presidente es Iván Duque Márquez, elegido para un periodo de cuatro años el cual comenzó el 7 de agosto del 2018, del partido Centro Democrático.

A pesar de grandes esfuerzos por combatir la corrupción, incluyendo la consulta ciudadana anticorrupción realizada en el 2018, en Colombia el panorama es poco alentador, según el organismo Transparencia Internacional, en su índice de percepción de la corrupción 2018 que compara entre 180 países, Colombia ocupa el puesto 81, con un puntaje de 36/100.

En el 2020 Colombia se convirtió en miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), para lo cual puso en marcha importantes reformas para mejorar el sistema de justicia, de gobierno corporativo de empresas estatales, de anti-soborno, de comercio, entre otros, todo esto acompañado de procesos que reduzcan la informalidad en el mercado laboral, la mejora y pertinencia en la educación y la capacitación, así como mejoras en el sistema de salud.

Según datos del Banco Mundial, Colombia tiene un historial de gestión macroeconómica prudente y sólida, que incluyen un régimen de metas de inflación, un tipo de cambio flexible, una regla fiscal para el gobierno central y un marco fiscal de mediano plazo.

El gobierno en respuesta a la crisis provocada por la pandemia Covid-19, declaró el estado de emergencia, anunciando una serie de estímulos fiscales y tributarios. Según proyecciones del Banco Mundial, se prevé un fuerte repunte de la economía para 2021 – 2022, si la pandemia es de corta duración.

Ratificando la gran importancia que este sector tiene para el desarrollo y bienestar del país, en el 2009 en Colombia se creó el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.

3.2.2 Análisis Económico

La economía colombiana ha crecido en los últimos años de forma importante, para el 2019 el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), registró un crecimiento del PIB en un 3.3%, estas proyecciones indicaban que el crecimiento para el 2020 sería mayor, pero con la pandemia generada por el virus Covid-19 se han visto afectados diversos renglones de la economía, según esto el DANE registra un decrecimiento para el segundo semestre del 2020 en el PIB del -15,7% y un desempleo a junio del 20.2%.

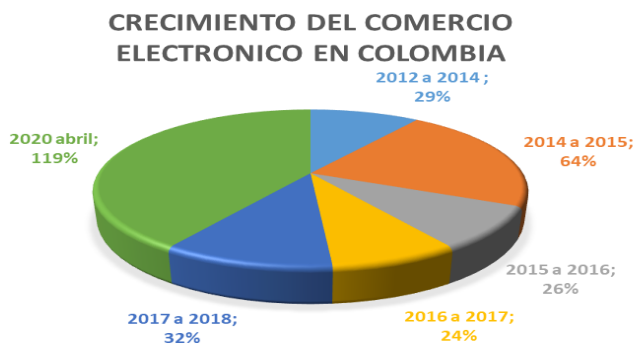
El censo realizado por el DANE, indica que para el 2018 los colombianos eran 48.258.494 de personas, un 51,2% son mujeres, y 48.8% son hombres, y reporta que para el 2019 la población económicamente activa es de 24.796.147 de personas, lo que equivale a un 63% de la población. En Bogotá D.C., se registran 7.181.469 de habitantes para el mismo periodo según el DANE.

Según Colombia Productiva, entidad adscrita al Ministerio de comercio, el mercado farmacéutico está valorado en 14.5 billones de pesos para el 2018, con un crecimiento anual del 6.6% entre 2018 y 2019, y la Participación de las multinacionales es de un 80%.

En lo corrido del 2020, el mercado farmacéutico ha incrementado sus cifras de ventas reales, según la Encuesta Mensual de Comercio del DANE en márgenes muy superiores al observado históricamente, esto al incremento de compras por pánico en el marco de la pandemia Covid-19, según datos de Procolombia, las ventas de medicamentos de venta libre se incrementaron en un 82%, las ventas de vitaminas incrementaron un 33.5 y suplementos un 43%.

Por otra parte, para el 2019 la inflación registrada de los productos farmacéuticos según estudios de la Cámara Farmacéutica de la ANDI, cerró en 2.96%, muy por debajo de la inflación general que fue 3.8% para ese año, sin embargo, en lo corrido del 2020 el índice de precios de los productos farmacéuticos empezó a crecer por encima de la inflación general, registrándose en mayo un incremento del 5.5%, una explicación para este fenómeno es la volatilidad de la tasa de cambio que ha incrementado a márgenes de hasta un 20%. En el mismo informe encontramos que en Colombia de cada 10 medicamentos que se venden en el país 7 son importados teniendo un efecto directo al alza, otro factor muy importante y que hace reflexionar al país sobre su seguridad farmacéutica es que por la coyuntura de la pandemia se han producido escasez de medicamentos y dispositivos médicos toda vez que las farmacéuticas compran la mayor cantidad de insumos para la fabricación de medicamentos en el exterior (Andi, 2020).

Figura 5: Crecimiento del comercio electrónico en Colombia.



Fuente: Elaboración propia con información de reportes de la industria. Y CCCE.

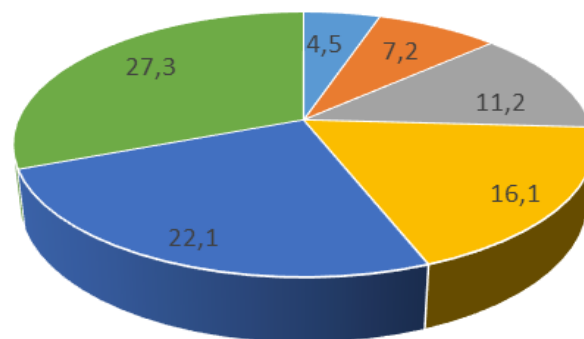
Como podemos observar en la figura 5, en Colombia el comercio electrónico crece a cifras aceleradas: La pandemia del covid – 19 aceleró aún más el avance de este sector, según cifras de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico a finales de abril del 2020 el sector ya crecía a un 119% este gran crecimiento se da por la implementación de cuarentenas y normas de distanciamiento social para proteger a la población de la pandemia Covid- 19.

Según un informe del Observatorio de Economía Digital, 2017, las pequeñas empresas colombianas han perdido terreno en el comercio electrónico frente a las grandes, esto debido a múltiples factores que incluyen la falta de cultura y mentalidad.

Entre los años 2012 a 2017, el informe sobre la industria del E-commerce en Colombia publicado por la empresa BlackSip, en los productos de belleza, cuidado personal y productos de salud, refleja un crecimiento del 69,8 % en promedio anual en venta al detal.

Figura 6: E-commerce venta al por menor de productos de belleza, cuidado personal y productos para la salud.

E-commerce venta al pormenor de productos de belleza, cuidado personal y productos para la salud



Cifras en miles de millones de COP

Fuente: Elaboración propia con información de BlackSip Y Reporte de industria el E-commerce en Colombia 2018/2019.

Como observamos en la gráfica 6, para el 2012 las ventas son de 4.5, para el 2013 son de 7.2, para el 2014 de 11.2, 2015 es de 16.1, 2016 de 22.1 y para el 2017 es de 27.3.

Según reportes de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, en el periodo de febrero a mayo del presente año, el sector de productos para la salud crece a un ritmo de 103% en ventas a través del Ecommerce, esto es debido como ya lo hemos mencionado a las políticas de distanciamiento social para hacer frente a la crisis sanitaria.

Realizando un barrido por la web y bases de datos podemos decir que Marketplace que comercialicen sólo productos para el bienestar y salud para el consumidor final, sólo hay uno de origen venezolano, llamado Farmarket. Buscando en la base de datos EMIS University no reporta datos, el comercio electrónico realizado por las droguerías y farmacias es principalmente por cadenas de droguerías y páginas individuales de droguerías fácilmente contrarrestado, y en el 2019 Farmatodo, firmó un convenio con el Marketplace Mercado Libre para vender sus productos a través de su plataforma, La Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas – Coopidrogas, que agrupa a 5.200 droguerías del país, construyó una página de georreferenciación llamada, “Tu Droguería Más Cercana”.

3.2.3 Análisis Social

Estudios de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, evidencian que comercio electrónico ha venido creciendo de forma acelerada en los últimos años, entre el 2017 y el 2018 las ventas realizadas a través de internet crecieron 17%, y el número de transacciones aumentaron un 39 %. Desde que se inició la cuarentena nacional a raíz de la pandemia del Covid – 19, los colombianos han recurrido masivamente al comercio electrónico como alternativa para satisfacer sus necesidades y cumplir con las normas de distanciamiento social. Semanalmente el crecimiento de las ventas es del 8%, es decir, cada dos semanas se está creciendo lo que antes se crecía en un año.

Colombia ha recibido un importante número de inmigrantes venezolanos, según datos de Migración Colombia, son 1.748.716 de venezolanos en Colombia para junio del 2020, de los cuales 762.857 son regulares y 985.859 son irregulares, Colombia ha adoptado una política de fronteras abiertas dando respuesta en áreas como educación, salud, empleo y ayuda humanitaria.

El censo realizado por el DANE reveló que la población rural ha disminuido significativamente en los últimos años, registrando para el 2018 un 22.9% personas en la ruralidad.

Según el Informe Sector Farmacéutico, elaborado por EMIS University, la actividad de producción farmacéutica en el país emplea alrededor de 48 mil personas, se calcula que en Colombia hay unas 22.291 farmacias, Coopidrogas, empresa cooperativa de pequeños droguistas, para el 2019 finaliza con 5.046 afiliados con 7.351 droguerías distribuidas en todo el territorio nacional cifras tomadas de su balance general.

3.2.4 Análisis Tecnológico

La penetración del internet aumenta rápidamente beneficiando el crecimiento económico y la innovación para los países y organizaciones, el Índice de Calidad de Vida Digital 2020, que reporta una investigación global sobre la calidad de bienestar digital en 85 países, sitúa a Colombia en el puesto 83, colocándola como uno de los países de difícil acceso a internet, debido a sus elevados costos, y la baja cobertura del servicio en algunos sectores geográficos. Según datos del Mintic, actualmente Colombia tiene 48.3 millones de conexiones a internet fijo, y en lo que se refiere a la telefonía móvil, el número de abonados en las modalidades prepago y post pago pasó de 44,5 millones en 2010 a 64,5 millones a finales de 2019. La mayoría de los abonados están en modalidad prepago.

El gobierno nacional ha implementado subsidios para que poblaciones de estrato 1 y 2, puedan acceder al servicio de internet.

Estudios de la OCDE dejan en evidencia brecha tecnológica en cuanto al comercio electrónico que hay entre las mypimes y las empresas grandes en Colombia, se identifica que una de las barreras para el aprovechamiento de esta herramienta, están relacionadas con los altos costos de las transacciones digitales, la adopción de herramientas tecnológicas, los costos de entrega y devolución (OCDE,2019).

Otro factor que incide en el atraso tecnológico del comercio electrónico en Colombia en el déficit de talento humano con habilidades específicas para atender el mercado digital y generar información.

En Colombia los Marketplace más consolidados son Dafiti de capital alemán, MercadoLibre de origen argentino, Linio que inició operaciones en el 2012 perteneciente al grupo Falabella, Éxito.com de origen colombiano, integrado a su cadena de almacenes, Ktronix de origen colombiano, OLX.com.co, HomeCenter.com entre otros.

3.2.5 Análisis Ecológico

Al ser una empresa tecnológica y de servicios no vincula procesos productivos, sin embargo, es importante trabajar en las ODS como igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades, fin de la pobreza.

3.2.6 Análisis Legal

Ley estatutaria 1581 de 2012, régimen general de protección de datos.

En esta ley se establecen las disposiciones generales para la protección de datos personales, establecida parcialmente en el decreto 1377 del 2013.

Esta ley tiene por objeto instaurar el derecho que tienen todas las personas de actualizar, conocer, rectificar la información que se haya almacenado en cualquier base de datos. Igualmente será aplicable a toda información de la cual hagan uso las empresas privadas o públicas, para poder acceder al manejo de la información se requiere previa autorización de la persona titular de los datos. Con la presente ley se establecen los derechos y las condiciones

para el manejo de los datos: Los derechos que se establecen para las personas que suministran la información son: Poder actualizar, conocer y rectificar los datos que suministran a quien trata los datos, ser informado del tratamiento que se le han dado a sus datos por parte de la persona responsable, solicitar la revocatoria del uso de sus datos por el responsable debido al uso indebido de estos, y que no cumplen con lo reglamentado en la ley.

Deberes en los que incurren las personas que tratan la información a través de las bases de datos: Garantizar que en cualquier momento el titular puede acceder a la información que se tiene de su registro, informar del uso que se les da a los datos, mantener la información en condiciones de seguridad donde esta no pueda ser manipulada.

Ley 1951 de 2019. Con esta ley se crea el Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación, para que actúe como ente rector en estas materias, promoviendo el conocimiento científico y tecnológico, para contribuir al desarrollo y crecimiento del país y se anticipe a los retos tecnológicos del futuro.

Ley 527 de 1999. Por la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación.

Ley 1484 de 2011. El estatuto del consumidor, en esta ley se plasma los derechos y deberes de los consumidores y usuarios, se determina la garantía legal, plazos, responsabilidades y derechos.

3.3 Análisis de las 5 Fuerzas competitivas de Porter

El análisis de estas cinco variables brinda un panorama completo de la competitividad, de la estructura del sector donde se desempeñará la empresa, “pensar de forma exhaustiva acerca de la estructura de un sector puede revelar oportunidades: diferencias en clientes, proveedores, sustitutos, posibles entrantes, y rivales que puedan transformarse en la base para estrategias claras que brindan un desempeño superior” (Porter,2008, p.15).

3.3.1 Poder de negociación con los proveedores

Al centrarnos en examinar el poder de negociación de los proveedores, podemos concluir que es bajo. Según anexo 1, ellos son los distribuidores de los bienes que se venderán a través de la plataforma, por lo regular los productos comercializados son estandarizados y de fabricantes reconocidos, y al utilizar la plataforma ellos saben que se les cobra un porcentaje sobre el precio de venta de los productos.

En el mercado existe un gran número de potenciales proveedores como droguerías, almacenes de ortopédicos y equipos médicos, tiendas naturistas.

Hay un alto grado de igualdad en los productos comercializados, aunque podemos anotar que algunos proveedores comercializan marcas propias y productos exclusivos.

Muchos proveedores tienen tiendas online pero no realizan gestiones de posicionamiento, actualización, y cobertura domiciliaria, siendo fácilmente contrarrestado por las cadenas. Al integrarse a la plataforma encuentran la oportunidad de incrementar el volumen de ventas logrando una mayor participación en el mercado, aprovechando el tráfico y el potencial agregador de un Marketplace.

En Colombia el mercado de productos farmacéuticos está dividido en institucional y comercial. El comercial está integrado por grandes cadenas y las droguerías independientes, están agrupadas por distribuidores mayoristas o cooperativas como Coopidrogas, un gran porcentaje de las droguerías independientes tienen nulos o bajos desarrollos en comercio electrónico.

Tabla 2: Colombia: líderes del comercio de productos farmacéuticos.

COLOMBIA: LÍDERES DEL COMERCIO DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS										
Nº	Nombre	2020	%	2019	%	2018	%	2017	%	2016
1	Drog. Y Farm. Cruz ver	2.623.603	11.15	2.360.336	39.1	1.696.871	19.04	1.425.479	16.72	1.221.284
2	Audifarma	2.483.317	2.28	2.428.037	19.08	2.038.982	19.15	1.711.203	13.63	1.505.956
3	Coopidrogas	2.265.250	16.24	1.948.757	6.79	1.824.865	3.03	1.771.242	7.37	1.649.599
4	Copservir La Revaja	5.360	-19,63	6.669	33,95	4.979	-14,12	5.797	15,05	5.039
5	Eticos Serrano Gómez	947.778	13.66	833.873	14.55	727.984	14	638.567	1.14	631.384
6	Unidrogas	645.229	9.15	591.120	10.05	537.123	10.91	484.315	12,2	431.657
7	Farmatodo	493.839	6.12	465.369	7.36	433.472	17.9	367.661	21.3	303.108
8	Eve Distribuciones	343.137	22.21	280.772	-31,27	408.522	58.07	258.451	-5,66	273.967
9	Distribuidora Pasteur	322.972	2,81	314.133	8,24	290.210	-0,73	292.348	5.11	278.130
10	Medex	161.009	-43,31	284.015	12.7	252.008	86.49	135.129	5.25	128.387
11	Distr. Axa	272.585	6.14	256.806	5,61	243.162	10,53	219.990	12.86	194.930
12	Distr. Farm. Roma	152.907	29.95	117.667	14.75	102543	9.09	94.000	24.17	75.705

Fuente: Elaboración propia con información recaudada a través de la base de datos EMIS.

El líder en ventas durante los periodos 2012 a 2015 ha sido Coopidrogas que, como lo mencionamos anteriormente, agrupa a droguerías independientes, uno de los factores que pesa fuertemente en su rezago es la falta de gestión en el comercio electrónico por parte de sus 5.046 afiliados, rezagándola para el 2019 al tercer puesto.

3.3.2 Poder de negociación con los compradores

Podemos destacar que el poder de los compradores es medio- alto, según anexo 2. si bien es cierto que el potencial de compradores es grande y que al perder algunos no representaría mayores riesgos, si podemos decir que es fuerte en cuanto al poder elegir entre los diferentes canales de comercialización y plataformas de servicio.

Un gran porcentaje de productos adquiridos por el cliente son homogéneos, muchos provienen de los mismos fabricantes, por lo tanto, no hay un gran margen de valor agregado para ofrecer.

3.3.3 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta, según el anexo 3, porque es un sector en pleno auge y expansión que puede ser atractivo si se segmenta en mercados específicos, además los consumidores finales no tienen costes de cambio de una plataforma o canal a otro.

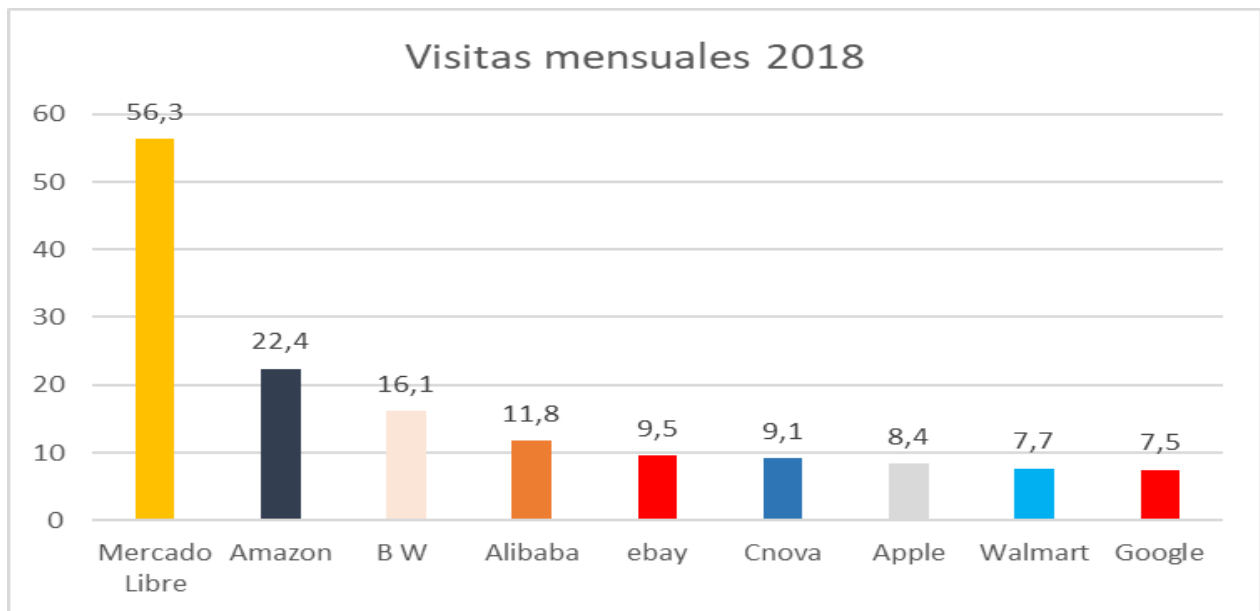
Una barrera de entrada fuerte es la experiencia, innovación y acreditación de empresas ya consolidadas en el sector.

En el sector de proveer los productos al consumidor final se evidencian economías de escala que impiden mejores márgenes de rentabilidad.

La tecnología e innovación es clave a la hora de prestar soluciones y servicios.

Un estudio de MercadoLibre nos presenta los nueve sitios de retail online más importantes en América Latina al 2018 definidas por visitantes mensuales.

Figura 7: Retail online más importantes en América latina.



Fuente: Elaboración propia con información de Comscore mayo 2018.

Como podemos observar el líder en la región es MercadoLibre con 56.3 millones de visitas, seguido de Amazon con 22.4 millones de visitas, aunque venden productos farmacéuticos y para el cuidado de la salud, ninguno se especializa en ese nicho de mercado.

3.3.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, en el anexo 4, se observa que en el mercado se registra gran variedad de canales y medios para atender al consumidor final, en Colombia la compra en establecimiento comercial físico sigue ocupando un papel preponderante, aunque

esta tendencia cambia fuertemente a medida que se mejoran los servicios de conexión y los consumidores encuentran mayores valores agregados en canales virtuales.

Algunos sustitutos son las páginas web de los establecimientos de comercio, el WhatsApp, las líneas telefónicas, todos todavía muy utilizados.

Otros factores importantes son: Los precios de los productos tienden a ser estandarizados por la fuerte competencia, poca fidelidad de los consumidores, facilidad para cambiar de canal, factores que hacen fuerte a los productos sustitutos.

3.3.5 Rivalidad entre competidores

En el anexo 5, se concluye que el grado de rivalidad es alto, ya que estamos en un mercado de productos de consumo masivo, donde los márgenes de rentabilidad son bajos y por ende se busca mejorar volúmenes de negociación propios de las economías de escala.

La ventaja es que es un sector con amplio potencial de crecimiento.

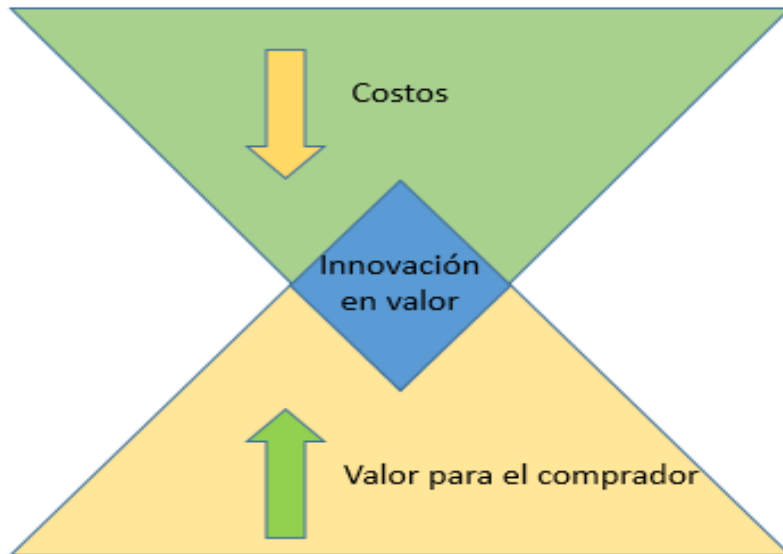
La competencia entre los distribuidores mayorista y minoristas es fuerte, la ventaja que tienen los minoristas es la toma de decisiones centralizadas y con políticas claras que le permiten mejores desarrollos en sus líneas de negocio, entre ellas el comercio electrónico, para los minoristas su principal ventaja es la cercanía física con su consumidor final, su debilidad se manifiesta a pesar de los esfuerzos por agruparse es la falta de delineamientos que le permitan actuar en conjunto para afrontar proyectos en el mercado electrónico.

3.4 Estrategia del océano azul

La estrategia del océano azul, nació del trabajo de los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne, donde plantean que los mercados maduros, se saturan y se comienza a competir con el precio como principal factor diferenciador, dicho mercado es denominado océano rojo. Los autores plantean que a través de implementar una estrategia de innovación competitiva de alto valor de forma sistemática y práctica se puede desarrollar un nuevo mercado a partir del océano rojo, donde la competencia no tiene ninguna importancia dando paso a un océano azul.

La innovación en valor es el eje fundamental de la estrategia del océano azul, “la innovación en valor se crea en la región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores” (Chan y Mauborgne, 2005, p.23).

Figura 8: La búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo.



Fuente: Libro, La estrategia del océano azul.

- Para innovar en los océanos azules “las empresas deben reconstruir los elementos de valor para el comprador, que están más allá de las fronteras de la industria. Cuando aparecen estos océanos la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego no han sido fijadas.” (Cervilla y Puente, 2010, p.13).

3.4.1 Cuadro estratégico

- El cuadro estratégico es una herramienta de diagnóstico eficiente para plasmar y observar variables importantes de nuestros clientes y poderlas analizar eficientemente.

- En el Marketplace actúa como un intermediario es por esta razón que se tiene dos grupos de clientes muy definidos, el primero corresponde al cliente proveedor, como se ha mencionado, son los propietarios de los establecimientos droguerías, afiliadas al Marketplace, proveedores de los productos comercializados y el segundo grupo corresponde al usuario final o consumidor final que es quien adquiere los productos a través del Marketplace.
- En primer lugar, observamos el cuadro estratégico del proveedor, donde se analizan variables recogidas con herramientas como el mapa de empatía, perfil persona, focus group y árbol de problemas, todas enfocadas al usuario proveedor las cuales se valoraron de 1 a 10, siendo 1 la más baja y 10 la más alta, según la importancia denotada por los participantes en las herramientas aplicadas.

Figura 9: Cuadro estratégico del usuario proveedor.

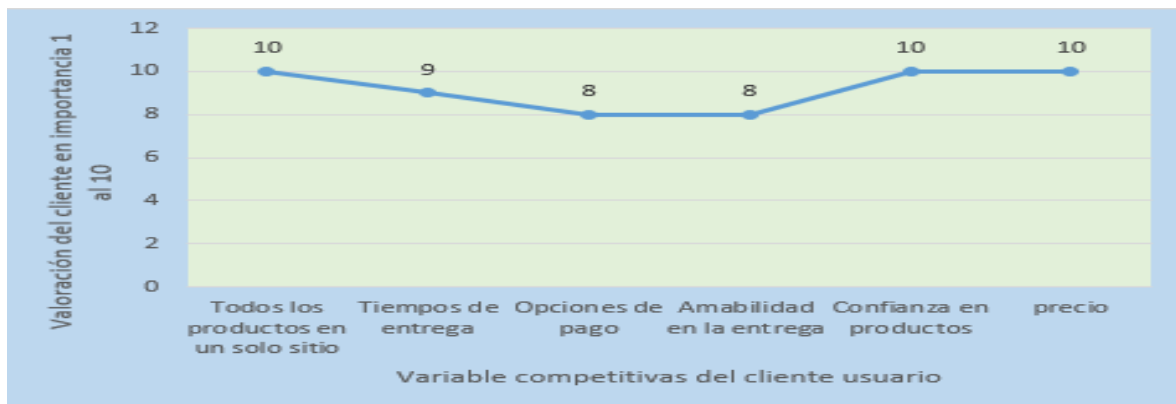


Fuente: Elaboración propia, con base en la información suministrada en las herramientas aplicadas.

Al analizar la figura 9, se deduce que la principal variable es la dificultad que tienen el usuario proveedor para afrontar el acceso a este canal de comercialización por falta de herramientas o conocimientos técnicos, al no estar familiarizados con canales virtuales de comercialización, derivando en dos variables muy relacionadas como es la percepción de la complejidad en los procesos y la demanda de recursos económicos altos.

- En segundo lugar, tenemos el cuadro estratégico para el usuario final, donde se utilizaron las mismas herramientas de aplicación para el usuario proveedor.

Figura 10: Cuadro estratégico del usuario final.



Fuente: Elaboración propia, con base en la información suministrada en las herramientas aplicadas.

Después de analizar las variables, se observa que la más valorada por el usuario, es encontrar todos los productos que desea comprar en un solo sitio, porque esto le permite ahorrar tiempo. Las otras dos variables calificadas con el máximo puntaje son confianza en los productos que se adquieren y el precio, estas variables son resueltas con el modelo a implementar del Marketplace, ya que este actúa como agregador de productos, los establecimientos vinculados son certificados por los entes reguladores del comercio farmacéutico y por último al tener vinculados varios proveedores se puede escoger el precio más conveniente.

- Otras variables con menor calificación son importantes, al ser valoradas por el usuario final como los tiempos de entrega, opciones de pago y amabilidad o servicio al cliente.

3.4.2 Esquema de las cuatro acciones

- Para descubrir elementos de valor que beneficien a nuestros clientes, proporcionando valor agregado, se trabaja el esquema de las cuatro acciones, buscando diferenciación a un bajo costo.

Figura 11. El esquema de las cuatro acciones.



Fuente: Kim y Mauborgne (2005).

- Variables a eliminar:
 - ❖ Eliminar la percepción que tienen los usuarios proveedores de que acceder al ecommerce es costoso.
 - ❖ Otro factor a eliminar de suma importante es la dificultad de los usuarios proveedores para superar las dificultades que se tienen en cuanto a conocimientos técnico y tecnológicos frente al ecommerce y las plataformas tecnológicas.
- Variables a reducir:
 - Las comisiones por el servicio prestado, ser lo más competitivos posibles.
 - Reducir la complejidad en los procesos, implementar la página de forma simple e intuitiva.
- Variables a incrementar:

- Amabilidad en la entrega, esta variable es fundamental por ser la persona que entrega los productos y tiene contacto directo con el consumidor final, un porcentaje importante de droguerías tienen servicio de domicilio implementado con altos estándares de calidad.
- Variables a crear:
 - Programa de fidelización para los dos usuarios del Marketplace.
 - Programa de aprendizaje en marketing digital, inventarios, servicio al cliente, entre otros, en alianza con instituciones educativas.

3.4.3. Renovación e incorporación estrategia

- Crear una Marketplace que integre la cadena logística hasta el consumidor final.
- Crear planes de sensibilización de la importancia del comercio electrónico a través de un Marketplace, esto con el fin de que los comercializadores de productos para la salud y el cuidado personal puedan ofrecer sus bienes y servicios e incrementar sus ventas y transacciones digitales.
- Implementar estrategias de posicionamiento.
- Diseñar e implementar una estrategia para fomentar el acceso, uso y apropiación del comercio electrónico como canal de ventas entre los comerciantes objetivo.
- Crear alianzas con empresas que proporcionen servicios logísticos complementarios.
- Promover el uso del comercio electrónico integrado al Marketplace a través de los gremios del comercio minorista como la Asociación Colombiana de Droguistas Detallistas - Asocoldro.
- Promover la capacitación en conocimientos y habilidades digitales en los propietarios y personal que atiende las droguerías a través de convenios con la academia y el Ministerio de Tecnología de la Información y Comunicaciones.

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Análisis y estudio de mercado

El mercado objetivo del Marketplace online para la comercialización de productos para el cuidado de la salud, tiene dos tipos de usuario bien definidos, por un lado, está enfocado en los propietarios de droguerías de Bogotá, los cuales ofertan los productos a comercializar a través de plataforma, por lo tanto se denominan usuario proveedor, por el otro lado, están los usuarios o compradores de dichos establecimientos, quienes son los clientes finales de la cadena de comercialización, los cuales se denominan usuario final.

En cuanto al primer grupo, usuario proveedor, son personas naturales o jurídicas propietarios de los establecimientos denominados droguerías, ubicados en Bogotá, que están dispuestos a participar en el Marketplace propuesto pagando una comisión por transacción realizada, con el fin de aumentar el volumen de ventas, el flujo de clientes, dar mayor valor agregado a sus consumidores finales a través de los servicios ofrecidos, planes de fidelización, implementar o mantener su negocios con las nuevas tecnologías, exigencias e intereses que van surgiendo en el mercado .

El segundo grupo, usuarios finales, son personas interesadas en adquirir productos para la salud y el cuidado personal, tanto para ellas como para su entorno familiar, con buenos conocimiento en el uso de tecnologías, personas que necesitan evitar desplazamientos, optimizar tiempos, encontrar precios competitivos.

4.1.1 Tendencias del mercado

La inmersión en las nuevas tecnologías, las redes sociales y el marketing digital en general, revolucionaron al mundo tanto en el ámbito social como productivo. En tal sentido, “el cliente de hoy tiene unos hábitos diferentes al de hace unos años: esta hiperinformado, hiperconectado,

ama las empresas honestas y éticas, no compra sin antes comparar, confía en la experiencia de otros consumidores y es infiel a las marcas” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017, p. 201).

En efecto, el comercio electrónico cobra especial relevancia en los hábitos de consumo de los clientes, por lo cual, para las empresas de cualquier tamaño o clasificación es de vital importancia para su supervivencia y desarrollo. De hecho, los canales online han cobrado mayor relevancia en los últimos años y ahora más con las restricciones de confinamiento y distanciamiento adoptados para mitigar los efectos de la pandemia.

En consecuencia, el comercio electrónico crece de forma acelerada, según el informe publicado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, en el primer trimestre de 2021, las ventas en línea se incrementaron en un 44.3% respecto al primer trimestre del 2020.

Es necesario recalcar que, “los productos o servicios que están en sintonía con el futuro están sustentados por varias tendencias al mismo tiempo” (Massonnier, 2008, p.19). Por lo tanto, dentro del mercado electrónico hay varias tendencias enmarcadas dentro de la denominada Industria 4.0 como son: El internet de las cosas, Big data, Ciberseguridad, realidad aumentada, realidad virtual, la inteligencia artificial entre otros, en consecuencia, estas tendencias han traído importantes desarrollos, tales como: Mobile Wallets, son apps instaladas en el teléfono móvil para realizar pagos de forma ágil y segura evitando utilizar las diferentes tarjetas del mercado, drones como mensajeros, los chatbots en la atención de los clientes mejorando la experiencia de compra, Beacons rastrean los movimientos de los clientes en la tienda y brindan información para agilizar la localización de productos y servicios. Hay muchos más desarrollos en la cadena de valor del mercado electrónico tendientes a ser más eficientes, proporcionar mejores experiencias, ahorros económicos y de tiempo, calidad y seguridad.

Por consiguiente, “la mayor parte de estos cambios vienen inducidos por olas tecnológicas que traen con ella nuevos modelos de negocio y nuevos actores y están redefiniendo sectores

y mercados forzando a las empresas a reinventarse para sobrevivir” (Navarro, Martínez y Martínez,2018, p.74).

4.1.2 Enfoque de la investigación de mercado

El análisis a realizar será de enfoque cualitativo, donde “ Su propósito es reconstruir la realidad, descubrirlo, interpretarlo; por tanto el método no es la verificación, la contrastación, sino la comprensión, la interpretación o la hermenéutica” (Ñaupas, Palacios, Romero y Valdivia, 2018,p.141), por lo tanto, podremos observar las características, expectativas y necesidades de nuestros usuarios, “desde el enfoque cualitativo de investigación pretendemos comprender mejor la realidad subjetiva dentro de la cual se mueve el hombre como sujeto y objeto de investigación” (Bojacá,2004, p.156). además “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente, detalles y experiencias únicas” (Hernández, Fernández y Baptista,2014, p.16).

Nos encontramos en un momento de cambio vertiginoso, derivado del uso y de nuevas aplicaciones en tecnologías como el internet y las redes, que vienen revolucionando la forma de comunicarnos, relacionarnos y realizar hasta las actividades más cotidianas, como adquirir productos de nuestro interés. Si bien estos cambios vienen realizándose rápidamente, hay muchos temas por explorar y nichos por desarrollar, el alcance de la investigación es exploratorio ya que el tema de Marketplace para comercializar productos para la salud enfocado en las droguerías de la ciudad de Bogotá se registra poca o nula información, por lo cual se puede decir que “Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, indagar nuevos problemas, identificar conceptos y variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados” (Hernández, Fernández y Baptista,2014, p.91).

Para la investigación se utilizó un muestreo no probabilístico, ya que se seleccionaron los participantes según la afinidad a la utilización del comercio electrónico y al comercio realizado

en las droguerías que son actividades propias de la investigación. Las muestras de tipo “no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad, también se le conoce como propositivas (guiadas por propósitos), pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación” (Hernández y Mendoza, 2018, p.429).

El tipo de muestreo no probabilístico utilizado en la presente investigación es por la técnica de conveniencia, ya que las muestras de los usuarios seleccionados están disponibles convenientemente en el sector de la comercialización de productos farmacéuticos, por lo tanto, es factible el desarrollo de la investigación. Complementando, “Estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 433).

En el desarrollo de la investigación se utilizarán las herramientas perfil persona y focus group, con el fin de recoger la información de los usuarios, por otro lado, para la interpretación, se utilizan las herramientas mapa de empatía, árbol de problemas y lienzo propuesta de valor, para los dos usuarios identificados.

4.1.3. Diseño de la Herramienta de investigación

Para la investigación de mercado encaminada a analizar y validar las características y necesidades de los usuarios del Marketplace, como se mencionó anteriormente se utilizó la herramienta perfil persona y focus group.

La herramienta perfil persona permite construir un perfil biográfico y de rasgos definitorios tanto para el usuario proveedor como para el usuario final.

Así mismo, el focus group aporta características de los usuarios, tales como habilidades, motivaciones, expectativas, experiencia con la tecnología, atributos; dicha herramienta, por lo tanto, “Pertenece a una teoría y métodos específicos con los que se busca obtener un conocimiento consensuado sobre un hecho social o una temática focalizada y definida previamente por el investigador” (Fischer y espejo,2017, p.85). Por tanto “la técnica del Focus

Group se fundamenta en los conceptos de grupo social y de dinámica de los grupos. Permite producir un número elevado de informaciones cualitativas pertinentes” (Lefèvre,2005, p.5), como se mencionó anteriormente la herramienta se aplicó tanto al usuario final como al usuario proveedor.

4.1.3.1. Desarrollo y resultados de la aplicación de la herramienta perfil persona.

La herramienta perfil persona se realizó de manera virtual mediante la plataforma de comunicación Zoom, tanto para el usuario proveedor, como para el usuario final, así pues, la herramienta en mención permite empatizar con los usuarios para entender sus necesidades, experiencias, comportamientos y expectativas frente a la propuesta de la creación del Marketplace.

4.1.3.1.1 Herramienta perfil persona usuario proveedor

Para la aplicación de esta herramienta se contactaron a tres personas, propietarias de droguerías de la ciudad de Bogotá, sus negocios no pertenecen a cadenas de droguerías, aunque si están vinculadas a una cooperativa que actúa como proveedor principal de los artículos para la venta en los establecimientos comerciales, en los anexos 6,7 y 8, se pueden consultar detalladamente los documentos diligenciados.

Figura 12: Resumen herramienta perfil persona usuario proveedor.

Herramienta perfil persona: Usuario proveedor								
Nombre	Edad	Años en droguería	Información demográfica	Información personal	Uso de Tecnología	¿Que lo motiva?	Relación con Marketplace	¿Qué impediría la no utilización del Marketplace?
Adolfo Gomez	39	15	Ingreso Alto, casa	Casado, dos hijos	Celular, computadora	Bienestar Económico y familiar	Droguista	Inoperancia, altos costos
Edgar Álvarez	59	38	Ingreso alto, apartamento	Casado, una hija	Celular, computadora	Bienestar familiar	Droguista	Costos altos, difícil implementación
José Gómez	58	28	Ingreso alto, casa	Casado, tres hijas	Celular, computadora	Salud para todos	Droguista	Que sea muy complicado

Fuente: Elaboración propia

De la anterior tabla podemos observar que, los proveedores que integran la muestra son adultos, profesionales, con núcleo familiar de esposa e hijos, reconocen y valoran la

importancia de la tecnología en sus vidas y labores diarias, así mismo para el crecimiento, transformación y competitividad de sus negocios, al indagar si se vincularían al modelo de negocio del Marketplace para droguerías, manifestaron que sí, dejando algunas observaciones e inquietudes frente a los costos, operatividad e implementación.

4.1.3.1.1.2 Herramienta perfil persona usuario final

Para la aplicación de la herramienta en mención, se contactaron a tres usuarios de una droguería ubicada en el barrio Chapinero de la ciudad de Bogotá, clientes frecuentes del canal virtual del establecimiento, los documentos diligenciados los encontramos en los anexos 9,10 y 11, las principales características las encontramos en la siguiente tabla resumen.

Figura 13: Resumen herramienta perfil persona usuario final.

HERRAMIENTA PERFIL PERSONA USUARIO FINAL							
Nombre	Edad	Profesión	Información demográfica	Información personal	Tecnología	Como se relaciona con los productos	Razón que impediría utilizar nuestro
Raul Díaz	48	Contador	Ingreso altos, Apartamento	Casado, con hijos	Celular, computador	Solicita medicamentos para	Costo, disponibilidad de productos
Natalia Cardozo	22	Estudiante	Ingreso medio, arriendo	Soltera	Celular, computador	Productos para cuidado de la piel	Precios altos, mal servicio
Emiliano Medina	46	Auxiliar administrativo	Ingreso medio, apartamento	Unión libre, un hijo	Celular, computador	Compra medicamentos y aseo	Precios , formas de pago

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior podemos decir que las personas que integran la muestra son mayores de edad, con buen manejo de las tecnologías, cuando se les indagó si utilizarían el modelo de negocio propuesto, se manifestaron afirmativamente, puesto que utilizan el ecommerce frecuentemente, pero no en sitios especializados como el propuesto, y sugieren algunos factores altamente valorados por ellos como un amplio surtido, rapidez en el servicio, precios competitivos, y medios de pago.

4.1.3.2. Desarrollo y resultados de la aplicación de la herramienta focus group

El focus group o grupo focal, está dirigido al tema de la implementación del Marketplace, se diseñó un cuestionario como guía de la información requerida, buscando varios puntos de vista,

sobre deseos, y necesidades de nuestros dos usuarios proveedor y final. El total de participantes fue de 48 personas, en cuatro grupos.

4.1.3.2.1 Herramienta focus group proveedores

Esta herramienta la podemos consultar en el anexo 12, la actividad se realizó en dos sesiones los días 20 y 22 de agosto de 2020, por motivo de los decretos expedidos por el gobierno nacional para mitigar los efectos de la pandemia covid – 19 donde se prohíbe las reuniones presenciales, éstas se efectuaron a través de la plataforma Zoom, se dirigió en forma de entrevista a nuestro grupo objetivo. En el primer grupo participaron 12 personas y en el segundo 11.

Tema: Necesidad de crear de un Marketplace online para la comercialización de productos para el cuidado de la salud enfocado en las droguerías de la ciudad de Bogotá.

Estos grupos focales están compuestos por 23 personas, 16 hombres, 7 mujeres, propietarios de droguerías ubicadas en la ciudad de Bogotá, en localidades como Usaquén, Chapinero, Fontibón, Santa Fe, Usme y Tunjuelito, todas vinculadas a la Cooperativa Nacional de Droguistas detallistas – Coopidrogas.

Las reglas para realizar la actividad fueron: pedir la palabra, todas las respuestas son válidas y respetar las posiciones divergentes.

A manera de conclusión los participantes reconocen la importancia de comercializar los productos en el ecommerce, para fortalecer la competitividad de sus negocios en cuanto a lograr una mayor participación en el mercado en volumen de ventas y clientes, mejorando la rentabilidad y ofreciendo un mayor valor al consumidor mediante la implementación del domicilio, formas de pago, planes de promoción y fidelización, sin embargo, ven obstáculos como la falta de conocimientos técnicos y tecnológicos, recursos financieros para la compra de equipos, y logísticos para su implementación, también les preocupa que los márgenes de cobro

por parte del Marketplace. Por otro lado, manifiesta que les gusta el proyecto y piden que los tengan en cuenta para vincularse.

4.1.3.2.2 Herramienta focus group usuario final.

El focus group, el instrumento se puede consultar el anexo 13, se realizó el día 21 y 23 de agosto de 2020, a través de la plataforma Zoom, en dos grupos, el primero de 11 personas y el segundo de 14 personas

Está dirigido en forma de entrevista a nuestro grupo objetivo.

Tema: Experiencia para adquirir productos en el comercio a través del comercio electrónico.

Este grupo focal está compuesto por 10 personas, 6 mujeres y 4 hombres, usuarios de droguerías ubicadas en la ciudad de Bogotá en la localidad de chapinero, son personas adultas afines a la tecnología.

Las reglas para realizar la actividad fueron: pedir la palabra, todas las respuestas son válidas y respetar las posiciones divergentes.

Los participantes de la entrevista reconocen la importancia del comercio electrónico y la relevancia que trae a medida que avanza la tecnología, además por la pandemia covid-19 se ha convertido en un medio indispensable para adquirir productos, manifiestan que les agrada la idea de comprar en un Marketplace online especializado en productos para la salud y el cuidado personal, comentan las características más relevantes que este debe tener como competitividad en precios, tiempos de entrega, amabilidad en el servicio.

Cabe destacar que los participantes, dan mayor relevancia a la variable amplio surtido, ya que manifiestan inconvenientes al momento de completar fórmulas médicas al no encontrar todo en un solo sitio, perdiendo tiempo y esfuerzo.

4.1.4 Análisis de datos

A continuación, para analizar e interpretar los datos recogidos con las herramientas perfil persona y focus group, se utilizaron las herramientas para la validación cualitativa, mapa de

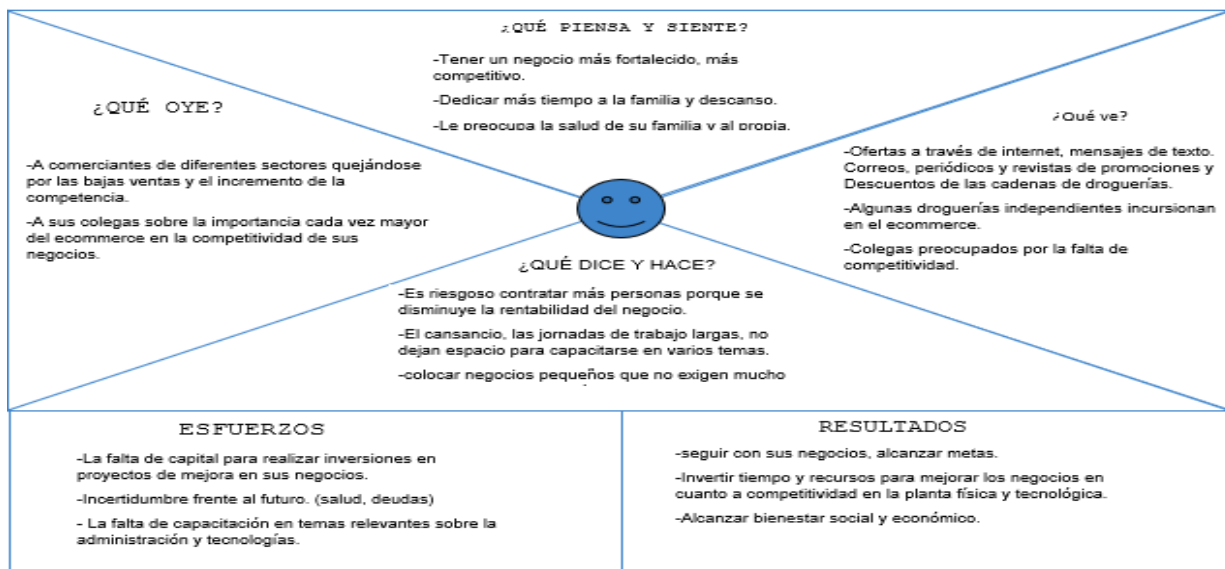
empatía, árbol de problemas y por último lienzo propuesta de valor, tanto para el usuario final como para el usuario proveedor.

4.1.4.1. Herramienta mapa de empatía

El mapa de empatía nos permite colocarnos en los zapatos del cliente, conectar con ellos, sentir sus gustos y necesidades, empatía es el conocimiento profundo del cliente. Con la aplicación de esta herramienta se busca una orientación para la construcción de la propuesta de valor, por tanto “cubrir la mayor parte de sus necesidades. Lo cual sirve para hacer el mejor diseño centrado en el usuario” (Gimeno, 2018, p.5).

4.1.4.1.1. Herramienta mapa de empatía proveedores

Figura 14: Mapa de empatía proveedores.



Fuente: Elaboración propia.

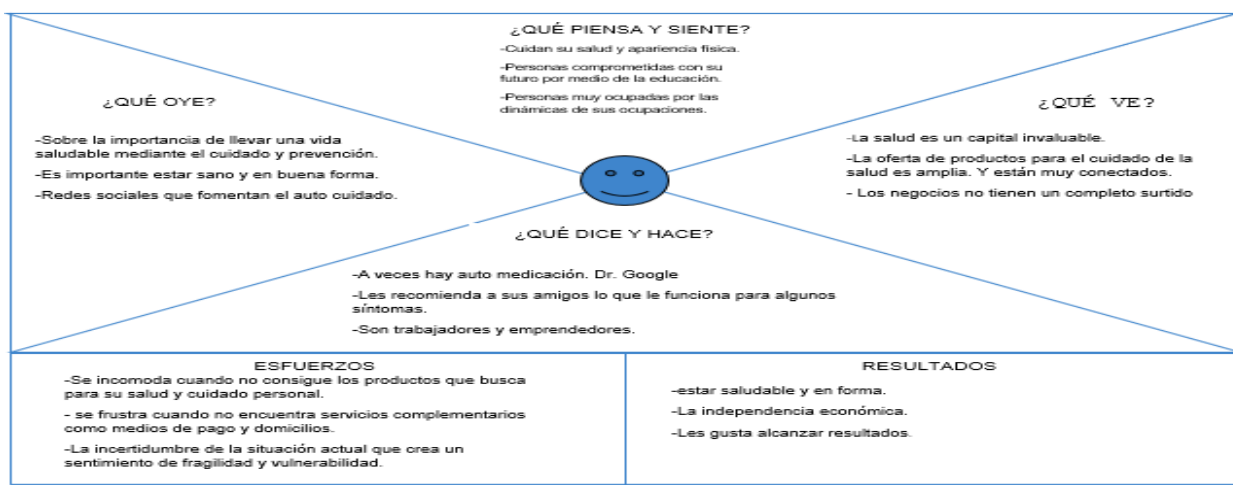
En el mapa de empatía proveedores podemos concluir que son personas de ingreso medio - alto, empoderadas, independientes, profesionales, con un alto sentido de compromiso en el bienestar de la familia y sociedad, conectados a las redes permanentemente, se informan por todos los medios de comunicación, les preocupa el bienestar de salud y económico, buscan estabilidad y tiempo en familia.

Ven la tecnología como una oportunidad de ser más competitivos, de innovar, de ampliar la base de sus clientes, ampliar la zona de influencia, ofrecer mayor valor al consumidor en cuanto a diversidad de formas de pago e implementación de programas de fidelización, y de no desaparecer, ya que ven a sus competidores directos avanzar a pasos agigantados en el ecommerce, y entienden que la tecnología llegó para quedarse y debe convertirse en una herramienta aliada.

Manifiestan sus temores ya que piensan que competir en el ecommerce es muy costoso, por la contratación de personal logístico para los domicilios, técnico para la implementación y actualización de programas, pasarelas de pago, publicidad, la falta de recursos para invertir en la implementación.

4.1.4.1.2. Herramienta mapa de empatía usuario final.

Figura 15: Mapa de empatía usuario final.



Fuente: Elaboración propia.

Los usuarios que son los clientes finales en nuestra cadena de servicio, son personas preocupadas por la salud de la familia y la propia, se esmeran en el cuidado de estado físico, sus ingresos son medios y altos, viven conectados la mayor parte del tiempo a medios digitales, enviando y recibiendo información, son personas ocupadas casi siempre por el trabajo y la educación, utilizan todos los canales de comercialización, y manifiestan que por la

pandemia covid-19 el comercio electrónico a adquirido mayor importancia en sus hábitos para adquirir los productos que desean comprar, buscan sitios con amplio surtido donde puedan comparar precios y calidad, con varias alternativas de pago.

4.1.4.2. Herramienta árbol de problemas.

Después de utilizar las herramientas de perfil persona, mapa de empatía, y focus group, se plasma o interpreta la problemática utilizando la herramienta árbol de problemas, esta herramienta sencilla y concreta pero muy eficaz, brinda una visión de la panorámica general para estructurar el proyecto de una forma lógica vertical, cabe decir que, “ Para la elaboración del árbol de los problemas, se sugiere plantear el problema como una dimensión negativa y centrar el análisis de causas y efectos en un problema central” (Abreu,2012,p.5). Se plantea la herramienta para los dos segmentos de clientes, proveedores y usuarios.

4.1.4.2.1. Herramienta árbol de problemas proveedor

Figura 16: Árbol del problema proveedor.



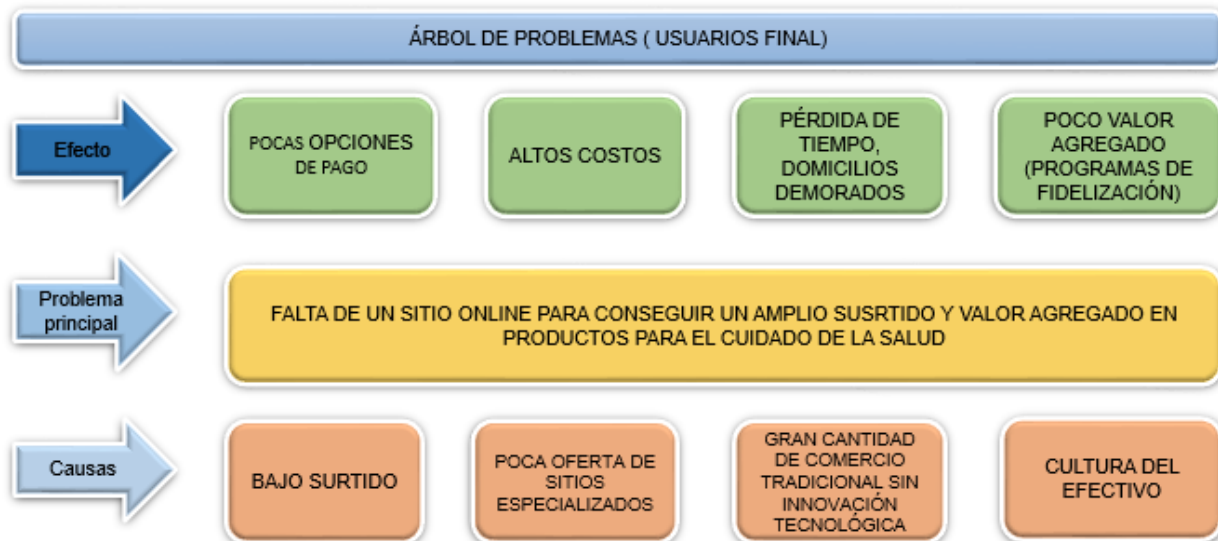
Fuente: Elaboración propia.

Esta herramienta interpretada en la figura permite ver claramente la panorámica del problema, sus causas y efectos, permite construir una solución efectiva, los medios, acciones y característica que debe tener la propuesta para resolver el problema identificado.

El problema central que se identifica es la falta de competitividad en el ecommerce, esto se manifiesta en que muchos no han incursionado en este medio de comercialización o sus avances son incipientes, algunos presentan desinterés por el tema ya que tienen los negocios en barrios populares donde el principal medio de comercialización es la atención presencial, otros desconocen del tema y manifiestan limitaciones en conocimientos técnicos y tecnológicos, además dejan plasmada su preocupación por los altos costos en la implementación de un canal virtual.

4.1.4.2.2. Herramienta árbol de problemas usuario final

Figura 17: Árbol del problema usuario final.



Fuente: Elaboración propia.

Al utilizar el árbol de problemas en el segmento usuarios, se observa que, a pesar de la gran cantidad de opciones para adquirir productos en el mercado en línea, falta un sitio especializado en productos para la salud y el cuidado personal y que les ofrezca valores agregados como variedad en medios de pago, programas de fidelización, se evidencia que los usuarios buscan en varios sitios para completar una fórmula médica generando pérdida de tiempo y esfuerzos.

4.1.4.3. Propuesta de valor

Después de utilizar varias herramientas para conocer la problemática, necesidades, perfiles y expectativas de nuestros Stakeholders, proveedor y usuario, se elaboraron dos lienzos de propuesta de valor que observaremos más adelante, que en últimas serán las ventajas competitivas o diferenciadores frente a la oferta existente, en otras palabras, “El enfoque siempre es conocer en profundidad al cliente para poder elaborar una propuesta de valor ganadora” (Diseño de la experiencia cliente,2015,p.2).

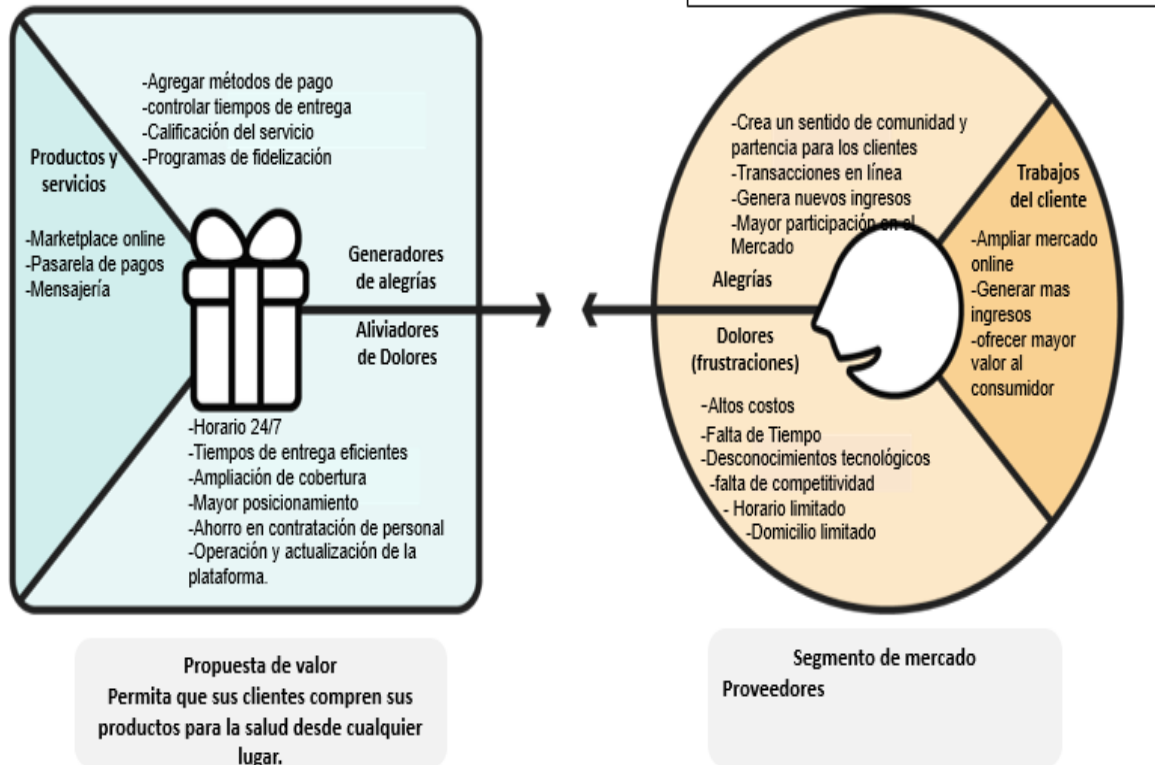
En el presente trabajo observamos que la mayor dificultad o inquietud de nuestro segmento objetivo proveedores, gira en torno al incremento de costos y la implementación tecnológica y logística, en cuanto al segmento usuario final, es encontrar lo que necesita en un solo sitio, inquietudes que se trabajaron dando solución y valores agregados.

Propuesta de valor “Todos los productos para la salud y el cuidado personal online en un solo lugar, al menor precio, con cualquier método de pago y llevados a la comodidad de su hogar o destino, comience con un solo clic”.

4.1.4.3.1. Propuesta de valor proveedor

Figura 18: Lienzo de propuesta de valor proveedor.

LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR



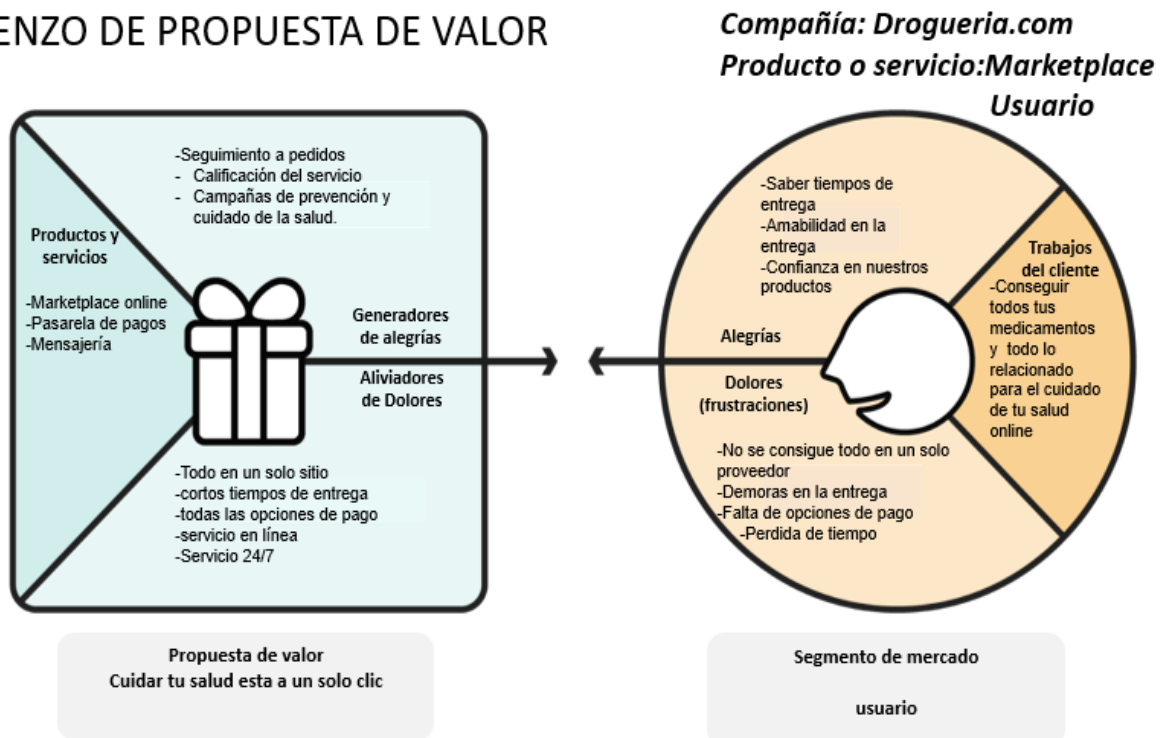
Fuente: Elaboración propia.

En el lienzo propuesta de valor proveedor, observamos que la necesidad del proveedor es ampliar su mercado, generar más ingreso y valor agregado a su usuario final a través del ecommerce, generando ampliación del área de cobertura de domicilios, ágil entrega, extensiones de horario 24/7, varias formas de pago, bajos costos de operación al no tener que contratar más personal para su implementación y manejo, ya que la empresa se encarga de la logística, y la operación y actualización de la plataforma, además recibe valores agregados como controlar tiempos de entrega, calificar el servicio, programas de fidelización. Todo esto en un sitio Marketplace online especializado en productos para la salud y el cuidado personal, “permite que sus clientes compren sus productos para la salud y el cuidado personal desde cualquier desde lugar”.

4.1.3.4.2. Propuesta de valor usuarios

Figura19: Lienzo de propuesta de valor usuarios.

LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR



Fuente: Elaboración propia.

En la propuesta de valor usuario, observamos que uno del plus más valorados por este, es encontrar todo en un solo sitio, esto le permite ahorrar tiempo. Nuestra empresa resuelve este problema, y además nuestra solución le permite comparar precios proporcionándole ahorro de recurso económicos, otros valores importantes son: servicio 24/7, permite recibir todas las opciones de pago, seguimiento a pedidos, calificación de servicio, y programas de fidelización. “Cuidar tu salud está a un solo clic”.

4.1.5 Tamaño del mercado

Con el fin de determinar el mercado potencial para el Marketplace en cuanto al número de droguerías en Bogotá, se consultó el Registro Único Empresarial y Social (RUES), esta central

de información es administrada por las Cámaras de Comercio del país, el RUES creado por el artículo 166 del Decreto Ley 019 de 2012, y que registra de manera centralizada la información de los registros públicos, tal como el registro mercantil donde se clasifican las empresas por actividades, a través del código de Clasificación industrial internacional uniforme (CIIU).

En consecuencia, el código CIIU para las droguerías es el 4773, comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados, también productos botánicos, homeopáticos, ortopédicos, protésicos y ortésicos, actividades de tiendas naturistas. Para el 4 de septiembre de 2021, el código CIIU que agrupa las actividades de droguería anteriormente mencionadas, registra un total de 5.848 establecimientos comerciales en la ciudad de Bogotá.

En relación al usuario final, un informe publicado por el Sistema Estadístico Nacional – SEN, adscrito al Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, registra que para el año 2018, Bogotá registra 7.181.469 habitantes, donde el 47.8% son hombres y el 52.2% son mujeres; las personas entre 0 y 14 años son el 18.6%, entre 15 y 59 son el 68.2% y finalmente mayor de 59 años son el 13.2%.

4.1.6 Riesgos y oportunidades de mercado

Todo proyecto o empresa en desarrollo trae consigo riesgo y oportunidades, los riesgos se identifican en amenazas, para complementar, “el riesgo es la posibilidad de pérdida o daño. En general se puede definir el riesgo como un evento de naturaleza incierta que, de ocurrir, puede tener consecuencias adversas para lograr un objetivo dado” (Munier y Fernández,2014, p.9).

De igual forma, la falta de información confiable o el desconocimiento parcial o total de un evento no siempre se traducen en riesgos, “nuestro nivel de conocimientos sobre las consecuencias de un evento probable suele ser limitada o totalmente desconocido. muchos eventos pueden inclusive producir un efecto positivo” (Toro,2020, p.75), en consecuencia, se convierte en una oportunidad.

En de la siguiente tabla se tomarán en cuenta riesgos y oportunidades en un contexto tanto estructural como estratégico.

Figura 20: Riesgos y oportunidades del mercado.

Riesgos y oportunidades del mercado		
Tipo o factor	Riesgo	Oportunidad
Tecnológico	ciberseguridad, vulnerabilidad a la protección de las transacciones	Contar con una pasarela de pagos segura
	Baja capacidad de almacenamiento y transmisión de datos en los servidores	Plataforma intuitiva, ágil.
	Demora de respuesta a inconvenientes técnicos	Desarrollos en la nube
Reputacional	Deficiencia en los inventarios del usuario proveedor	Crear capacitaciones y asesorías en la gestión de inventarios
	Malas experiencias de los usuarios	Seguimiento al servicio
Informático	Desactualización de los software	Mantener la base de datos actualizada y con información robusta
Salud	Interacción con personas por pandemia	Teletrabajo y Implementación de protocolos
Económico	Baja vinculación de usuarios	Apertura de nuevos mercados
Gestión	Incumplimiento en el presupuesto	Seguimiento mes a mes de las metas
	Selección errónea de personal	Empresa de selección de personal

Fuente: Elaboración propia.

4.1.7 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Con relación al estudio piloto de los clientes se encuentran varias herramientas para levantar la información, por encontrarnos en la pandemia generada por el virus covid-19, donde para

preservar la salud se mantienen normas de distanciamiento social, se planteó el focus group a través de las plataformas, como medio más expedito para gestionar las actividades de estudio.

Para los usuarios proveedores, es una herramienta ideal porque permite interactuar con personas que integran el gremio de droguerías, permitiéndoles generar confianza y desarrollar la actividad plenamente.

Por otra parte, para los usuarios finales es una actividad ideal porque son personas digitales que utilizan diversos medios de comunicación y viven ocupados, ahorrándose desplazamientos.

4.1.8 Metodologías de análisis de los competidores

Como metodología de análisis de los competidores en el numeral 3.3 del presente documento, se aplicó las cinco fuerzas de Porter, en la parte de competidores, el análisis brinda un amplio panorama en dicho tema.

Así mismo, se identifican los posibles competidores directos e indirectos para el Marketplace de productos farmacéuticos y para el cuidado de la salud, planteando sus características más específicas a continuación en el numeral 4.2.

4.2 Análisis de resultados

4.2.1 Análisis de la competencia

La mayor competencia en el comercio electrónico se encuentra en las páginas web de las cadenas de droguerías, siendo este el servicio más numeroso; la más representativa y competitiva por su modelo y gestión es Farmalisto, siendo la única droguería 100% en línea de Colombia, en cuanto a los Marketplace los de mayor representatividad y que oferten productos farmacéuticos se encuentran Rappi, Mercado libre, y Linio.

Figura 21: Análisis de la competencia.

Empresa	Canales de atención	Domicilio	Surtido	Observaciones
Farmalisto	Página web, apps, Telemercadeo, líneas telefónicas	24 Horas	Farmacéuticos, dispositivos médicos.	Única droguería 100% online
Farmatodo	Establecimiento físico, página web, líneas telefónicas	24 Horas	Productos Farmacéuticos,	Grandes superficies
Locatel	Establecimiento físico, página web, líneas telefónicas	24 Horas	Productos farmacéuticos,	Grandes superficies
Droguerías Colsubsidio	Establecimiento físico, apps, página web, líneas telefónicas,	24 Horas	Productos farmacéuticos,	Amplia cadena de sucursales
La Rebaja	Establecimiento físico, página web, líneas telefónicas	24 Horas	productos farmacéuticos,	Amplia cadena de sucursales
La Economía	Establecimiento físico, apps, página web, líneas telefónicas	24 Horas	Productos Farmacéuticos y	Amplia cadena de sucursales
Farmacenter	Establecimiento Físico, Georeferenciación, líneas	Según cada establecimiento	Productos Farmacéuticos,	Droguerías independientes
Rappi	Marketplace, Página web, apps	24 Horas	Amplio surtido	Amplia experiencia en atención online, 9%
Mercado Libre	Marketplace, Página web, apps	24 Horas	Amplio surtido	Amplia experiencia en atención online, 13%
Linio	Marketplace, Página web, apps	24 Horas	Amplio surtido	Amplia experiencia en atención online, 14%
Éxito	Marketplace, Página web, apps	6:30 am a 9:30 pm	Amplio surtido	Amplia experiencia en atención

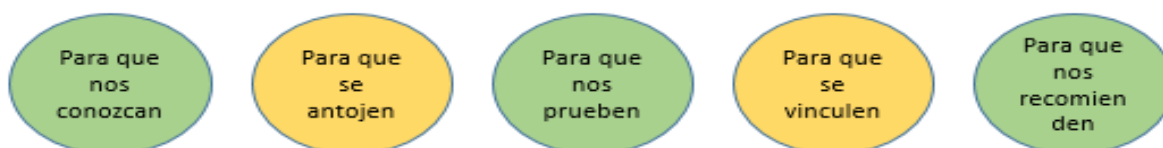
Fuente: Elaboración propia con información de las páginas web.

Como podemos observar en la tabla anterior, el comercio electrónico de productos para la salud y el cuidado personal se encuentra en las manos de cadenas de droguerías que gestionan su página web de forma individual. En cuanto a los Marketplace, ofertan toda clase de productos, comida, víveres, calzado, tecnología, hogar, productos farmacéuticos y para el cuidado personal, para este tipo de productos el margen de comisión es del 9% al 14% sobre el valor de la venta, en consecuencia, se encuentra una oportunidad manifiesta para que el Marketplace propuesto consiga una gran aceptación, ya que, su carácter exclusivo de comercialización de productos farmacéuticos y para el cuidado de la salud le dan un plus diferenciador que no hay en el mercado, además la comisión del 7% será la más baja del mercado.

4.3 Estrategia y plan de introducción al mercado.

En efecto, la revolución tecnológica transformó los hábitos de consumo, los usuarios o clientes cuentan con múltiples canales de información, de relacionamiento, de pagos y amplias opciones de proveedores, por tal razón, para las empresas de cualquier tamaño o clasificación es de vital importancia para su supervivencia y desarrollo realizar estrategias y planes de mercadeo para:

Figura 22: Importancia del mercadeo en el ámbito actual de los negocios.



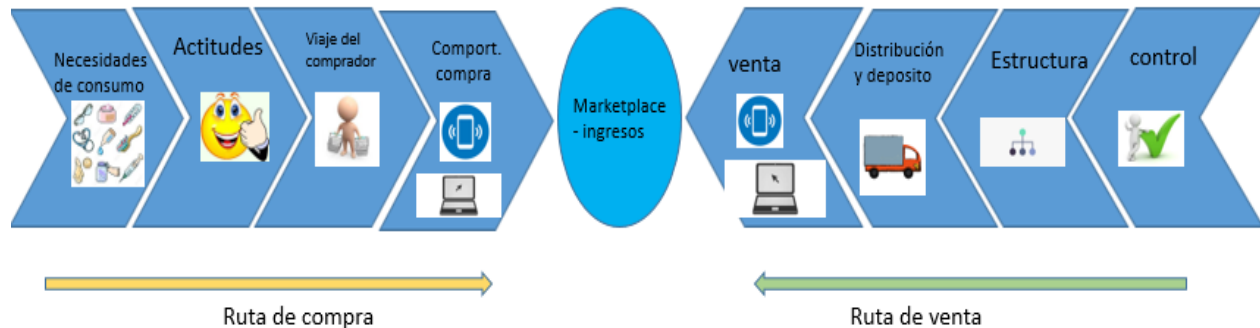
Fuente: Universidad EAN.

Por ello, se toma como referencia el Marketing de Relaciones, cuyo objetivo es realizar esfuerzos para crear vínculos satisfactorios y duraderos con los usuarios, tanto usuario final como usuario proveedor, con el fin de conseguir una relación comercial sólida y a largo plazo, logrando su confianza, y por tanto su preferencia y recomendación.

En tal sentido, “es necesario lograr trabajar en equipo con los clientes y facilitar su comunicación con la empresa. La premisa básica es que, si esto se hace correctamente, se logra la lealtad del cliente y esto conduce a mayores ventas y utilidades” (López,2014, p.37).

Así mismo, la parte rentable de las relaciones comerciales debe beneficiar a los involucrados en la cadena de valor es decir al usuario proveedor, al usuario o cliente final y al intermediario en este caso el Marketplace, es por eso que para el marketing relacional “se deben generar prosperidad entre todos los componentes y equilibrar los rendimientos para todos los interesados en el negocio. Desarrollar relaciones fuertes requiere de un entendimiento de sus capacidades y recursos, sus necesidades, objetivos y deseos” (Kotler y Keller,2012, p.20).

Figura 23: Estrategia de mercado Marketing relacional.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior, se observa como centro de confluencia es el Marketplace, es el puente entre el usuario proveedor y el usuario final, por ello, el Marketplace debe crear estrategias para estos dos grupos de interés, por un lado, debe ser proactivo en establecer las necesidades y actitudes de los usuarios finales, creando una experiencia única de compra utilizando herramientas para fortalecer los lazos con el usuario, por otro lado, el usuario proveedor necesita una colaboración estrecha, ya que en el transcurso del presente trabajo se identifican falencias en cuanto al control de inventarios, estructura física y organizacional, y distribución con el fin de generar una armonía y beneficio mutuo entre los participantes del negocio.

- ❖ Para realizar un adecuado relacionamiento con el usuario proveedor se trabajarán específicamente los siguientes puntos:
 - Transferencia y capacitación en tecnología.
 - Política de pagos justos y a tiempo.
 - Beneficios en comunicación, promoción y publicidad.
 - Garantizar ventas (rotación de producto).
 - Apoyo y respaldo en el buen manejo de situaciones que generen problemas.
 - Medición con fines de mejora continua.

- ❖ En cuanto al usuario final, se trabajarán con especial énfasis en:
 - Servicio al cliente antes, durante y después de la venta.
 - Productos reconocidos y de calidad comprobada.
 - Precios justos, con posibilidad de descuentos y ofertas.
 - Preguntar, escuchar y entender al consumidor.
 - Conservación del medio ambiente.
 - Comunicación clara, congruente y sin engaños.
- ❖ Para llevar a cabo las tareas anteriores se utilizarán herramientas y campañas tales como:
 - Email marketing.
 - Programas de fidelización.
 - Presencia de marca en redes sociales.
 - Encuestas y focus group.
 - Personalización en la atención.

Tabla 3: Presupuesto anual de gastos en publicidad.

ESTRATEGIA		
Actividad	Cantidad de veces anual	Costo anual
Marketing digital	12 meses	\$ 28.000.000,00
Publicidad emisora	2 veces	\$ 24.000.000,00
Material P.O.P	12 Meses	\$ 13.000.000,00
Imprevistos		\$ 5.000.000,00
TOTAL		\$ 70.000.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Los valores en el presupuesto de marketing fueron elaborados en base a cotizaciones recibidas de empresas vinculadas a la actividad mencionada, para la publicidad en radio se

cotizó con una central de medios, donde se propone dos eventos en el año con cinco días de ejecución, con emisoras locales y de cobertura nacional con amplio reconocimiento.

5. ASPECTOS TÉCNICOS

A continuación, se presentan las especificaciones técnicas de los servicios ofrecidos por el Marketplace de productos farmacéuticos y para el cuidado de la salud, enseguida un presupuesto de inversión, de equipo de trabajo y el proceso de servicio, con el fin de lograr una excelente prestación de servicio.

5.1 Ficha técnica del producto o servicio.

El Marketplace de productos para la salud y el cuidado personal será diseñado específicamente para empresarios, comerciantes acreditados como dueños de droguería en un principio, en donde por medio de la vinculación será posible realizar transacciones de un gran surtido de productos en diferentes categorías, inscritas de acuerdo a las condiciones y términos del Marketplace, comercializándolos con un amplio mercado de internautas en Bogotá D.C.

Esto sólo se puede llevar acabo con una herramienta robusta y sofisticada que genere confianza en los stakeholders, para este propósito el Marketplace se desarrollará bajo la tecnología de Prestashop, porque esta herramienta de soporte permite:

- Página de pago compatible, que acepta la mayoría de pasarelas existentes y tiene una gestión de mensajes personalizados para los clientes.
- Es 100% personalizable, tiene la posibilidad de utilizar varios temas y módulos diferentes.
- Control total sobre el Marketplace a través del BackOffice, es decir permite tener un control completo sobre la gestión en aspectos como: seguridad y estadísticas del funcionamiento del negocio.
- Así mismo, la app o aplicación móvil con interfaz adaptativa, personalizada, simple e intuitiva para una experiencia óptima de los usuarios.
- App transaccional con óptimos sistemas de seguridad. Confidencialidad de datos.
- Desarrollo multiplataforma, con visibilidad en Android e IOS.

- Interoperabilidad con sistemas de georreferenciación para saber en tiempo real la ruta y tiempos de entrega.
- Actualizaciones periódicas con el fin de implementar mejoras.

5.2 Requerimientos de inversión

Los requerimientos para la implementación y puesta en marcha del Marketplace están relacionados en la siguiente tabla, junto con sus características, cantidades y valores.

Tabla 4: Requerimientos de inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL				
tipo de activo	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Equipos de oficina	Computadores portatil Dis	7	\$ 2.649.000	\$ 18.543.000
	Impresora Canon G5010	4	\$ 939.000	\$ 3.756.000
	Telefono fijo	7	\$ 99.900	\$ 699.300
Muebles y enseres	Escritorios	7	\$ 1.000.000	\$ 7.000.000
Patentes e intangibles	licencia Windows 10	7	\$ 249.900	\$ 1.749.300
	Pagina Web	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
	App	1	\$ 38.000.000	\$ 38.000.000
Gastos varios	Tramites		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
			Total	\$ 79.747.600

Fuente: Elaboración propia.

Otros gastos a tener en cuenta para la instalación, el funcionamiento operativo y logístico se relaciona en la siguiente tabla.

Tabla 5: Gastos fijos del primer año.

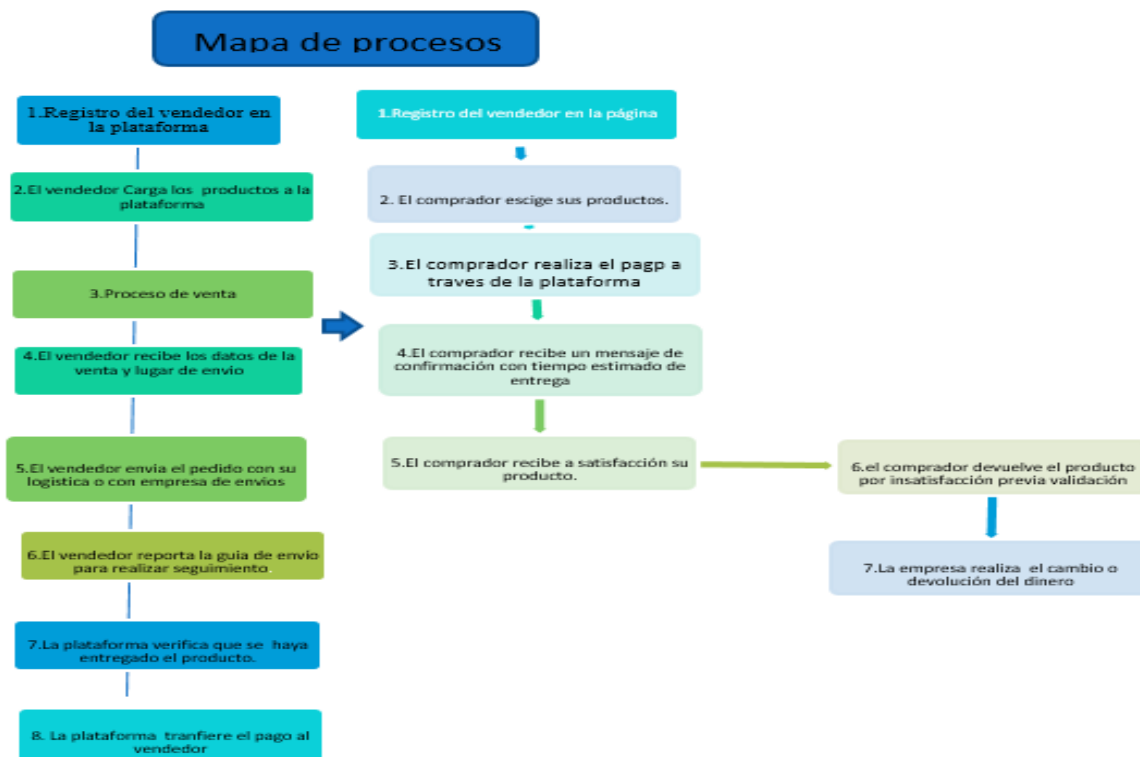
GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO		
Gasto	Valor Anual	
Arriendo	\$	24.000.000
servicios publico	\$	5.400.000
Telefonia	\$	2.400.000
Internet	\$	2.800.000
Papeleria	\$	2.800.000
Seguros	\$	2.500.000
Contabilidad	\$	24.000.000
Total	\$	63.900.000

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Proceso que se debe seguir para la prestación del servicio

A continuación, se presenta el proceso que se sigue para la prestación del servicio ofrecido por el Marketplace de productos farmacéuticos y para el cuidado de la salud.

Figura 24: Mapa de procesos.



Fuente: Elaboración propia.

El proceso es el siguiente:

- Comienza con el registro del usuario proveedor en la plataforma. Donde acredita su credencial de expendedor de drogas farmacéuticas emitida por la Secretaria de Salud de Bogotá D.C., y el último concepto sanitario.
- El usuario proveedor registra los productos en la plataforma del Marketplace (Precio, Inventario y características).
- Paralelo a esto, comienza el contacto con el usuario final, el cual después de registrarse en la plataforma, realiza el pedido en las condiciones de su preferencia.
- Luego el proveedor recibe la orden de pedido, lo despacha en las condiciones acordadas, utilizando el servicio de mensajería propio o de una empresa aliada (Mensajeros urbanos).
- En seguida, el usuario proveedor reporta la guía o la empresa de mensajería según sea el caso, por medio de un link de georreferenciación para que el usuario final realice el seguimiento.
- Entregado el pedido el usuario final lo paga según los medios acordados, pasarela de pagos.
- El Marketplace abona a la cuenta acreditada por el usuario proveedor para el pago de los productos, previo descuento de la comisión y servicio de la empresa de mensajería si fue utilizada.

5.4. Capacidad productiva de la empresa

Siendo conservadores en las proyecciones tenemos un mercado cautivo de 50 droguerías y la meta para el primer año son 50 más para un total de 100, luego crecer a un ritmo del 15% anual y expandir el modelo a otras ciudades.

Un informe de la Cámara Colombiana del Comercio Electrónico, indica que la demanda de productos para la salud se ha incrementado un 47% de Abril a mayo de 2021 a raíz de la

emergencia generada por la pandemia del Covid-19, en el mismo informe realiza un análisis del ticket promedio en el año ubicándose en 108.000 pesos, a través de los medios electrónicos, un estudio de Nielsen indica que para el 2018, la compra promedio en una droguería es de 24.000 pesos.

Analizando la información y tomando como referencia la comisión cobrada por Rappi a las droguerías del 9% más IVA, siendo esta la más baja en el mercado sabiendo que empresas como Linio cobran el 14%. Se decidió para ser competitivos y mostrar un carácter más social cobrar una comisión del 7%, según un sondeo entre empresarios del sector una droguería en promedio realiza 20 domicilios al día, de los cuales esperamos capturar 6 diarios por droguería, para un total diario de 600 domicilios, por mes 18.000 con un promedio de ticket de 30.000 pesos, generando una comisión de 2.100 pesos por domicilio.

5.5. Equipo de trabajo:

Tabla 6: Nómina Para el Marketplace

EQUIPO DE TRABAJO							
Nombre del cargo	Funciones principales	Perfil requerido		Tipo de cotratación	Remuneración mensual	Factor prestacional 61%	Remuneración anual
		Formación	Experiencia				
Gerente general	Liderar los equipos de trabajo, gestión de riesgo, consecución de recursos físicos y humanos, generar valor para la empresa	Profesional en Administración de empresa o afines	Cargos administrativos y relacionamiento público	Termino fijo 6 meses	3900000	2379000	\$ 75.348.000
Dir. Marketing y ventas	Diseñar e implementar campañas de marketing	Publicista o administrador de empresas	Cargos administrativos y relacionamiento público	Termino fijo 6 meses	2900000	1769000	\$ 56.028.000
Community Manager	Responsable y gestor de comunicaciones	Publicista o administrador de empresas	Cargos administrativos y relacionamiento público	Termino fijo 6 meses	2200000	1342000	\$ 42.504.000
Content Manager	Responsable de la estrategia de contenidos	Publicista o administrador de empresas	Cargos administrativos y relacionamiento público	Termino fijo 6 meses	2200000	1342000	\$ 42.504.000
Dir. Tecnología	Desarrollo y actualizaciones de software, Monitorear desempeño.	Ingeniero de sistemas, Ingeniero Multimedia o afines	2años de experiencia en desarrollo de software	Termino fijo 6 meses	2200000	1342000	\$ 42.504.000
Auxiliar Ventas	Visita y gestión de clientes	Profesional en mercadeo o afines	Relacionamiento público	Termino fijo 6 meses	1600000	976000	\$ 30.912.000
Auxiliar Administrativo	Procesos administrativos y recepción	Auxiliar de Administración o afines	Cargos administrativos y relacionamiento público	Termino fijo 6 meses	1400000	854000	\$ 27.048.000
				TOTAL	16400000	10004000	\$ 316.848.000

Fuente: Elaboración propia.

- El gerente es un profesional en administración de empresas o afines, responsable de las estrategias administrativas, financieras y operativas de la empresa.
- El director de marketing digital es un profesional en la referida área o afines, es el responsable de la definición y puesta en marcha de la estrategia de mercadeo digital.
- Community Manager. Experto en el manejo de herramientas de social media, redes sociales, posicionamiento de marca, manejo de e-mailing e indicadores y conversiones.
- Content Manager. Profesional en ingeniería de sistemas o afines, su objetivo principal es mantener la información del sitio ágil y precisa, en generar administrar los contenidos.
- Director de tecnología, ingeniero de sistemas o multimedia, responsable las actualizaciones y mantenimiento de los programas, mantener los equipos en adecuado funcionamiento y apoyo en la contratación de servicios tecnológicos.
- Auxiliares administrativos. Son técnicos en el manejo de diversas áreas operativas y de atención al cliente.

6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

6.1. Misión y Visión de la Empresa

6.1.1 Misión

Somos un Marketplace comprometido con la salud y bienestar de nuestros usuarios finales, con el desarrollo y crecimiento de nuestros usuarios proveedores, a través de una plataforma sofisticada tecnológicamente, donde se transan productos de manera, ágil, cómoda, segura y a tiempo con un portafolio acorde a las necesidades de nuestros clientes.

6.1.2. Visión

Ser para el 2026 una empresa líder del mercado transaccional digital de productos para el cuidado de la salud, siendo la mejor opción para nuestro usuarios finales y usuarios proveedores por internet, permitiendo expandir la empresa a nivel nacional.

6.2. Análisis DOFA

A continuación, se presenta el análisis DOFA, esta herramienta permite realizar un análisis interno de la empresa en cuanto a las fortalezas y debilidades y un análisis externo para encontrar oportunidades y amenazas en el mercado. “El análisis DOFA permite hacer un balance de la situación de una organización en un momento dado, con una óptica más prospectiva que retrospectiva. Se trata de analizar la situación de una estructura teniendo en mente sus perspectivas de futuro” (Speth,2016, p.16).

Figura 25: Matriz estrategias DOFA para el Marketplace.

Matriz de estrategias DOFA		
Matriz DOFA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	1. Plataformas consolidadas con gran capital	1. Crecimiento del Ecommerce
	2. Baja formación tecnológica de proveedores	2. Mejora en la confianza de usuarios a realizar transacciones digitales
	3. Apatía o desinterés del proveedor	3. Alta demanda de los productos ofrecidos
	4. Cybercrimen	4. Gran cantidad de usuarios
	5. Mercado con tendencia al bajo precio	5. Soluciona una problemática ajustada.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS F.O.
1. Droguerías propias para vincular	F1,A1. Utilizar las droguerías propias como ejemplo de impulso estratégico y de posicionamiento.	F1,02. Al integrar droguerías propias aumenta la confianza de los usuarios.
2. Amplio mercado para vincular	F2,A3. Crear programas de vinculación, a la medida que se consolide el negocio se vincularan mas proveedores.	F2,04. Hay gran numero de droguerías para vincular. Mercado amplio.
3. Plataforma intuitiva fácil de manejar	F3,A2. Implementar programas de capacitación en uso de la plataforma.	F3,02. Capacitaciones para el manejo, una plataforma ágil, de fácil manejo ofrece confianza.
4. Mayor valor agregado a los usuarios.	F4,A3. Programa de fidelización y beneficios a los usuarios traerán un mayor interés y convencimiento.	F4,05. El droguista independiente no ha desarrollado canales de comercialización online o son muy básicos.
5. Servicio post-venta	F5,A4. El Servicio post-venta resuelve las dudas frente a la gestión de la plataforma tendiente a mejorar la seguridad	F5,04. El servicio, la solución a problemas es esencial para aumentar los clientes.
6. Domicilio ágil.	F6,A5. Un servicio ágil, amable con valores agregados con excelente marketing contrarresta la tendencia y fomenta la competitividad.	F6,05. El domicilio oportuno y ágil es crucial, algunas droguerías no lo prestan el Marketplace ofrece la solución.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.A	ESTRATEGIAS D.O.
1. Baja experiencia en temas tecnológicos.	D1,A2,A4. Realizar jornadas de capacitación buscando la ayuda de la academia y entidades gubernamentales	D1,05. Crear programas de capacitación en la implementación de las tecnologías.
2. Numeroso portafolio	D2,A5. Con un numeroso portafolio se puede aprovechar la creación de ofertas.	D2,03. Tener un amplio portafolio puede transformarse en una oportunidad de demanda para que los usuarios escojan productos.
3. Negocio sencillo de reproducir.	D1,A5. Con precios competitivos se atrae más usuarios.	D3,04. programas ampliar la base de clientes ara que el Marketplace se consolide en el mercado.
5. Gran cantidad de Sustitutos.	D5,A1. Consolidar el Marketplace en el sector farmacéutico.	D5,05. El Marketplace soluciona una necesidad en el mercado.
6. Complejidad del modelo.	D6,A2. Programas de capacitación	D6,02. Crear programas de capacitación y estar creando ventajas tecnológicas que permitan mayor simplicidad.

Fuente: Elaboración propia

❖ Debilidades:

Baja experiencia en temas tecnológicos. Los usuarios proveedores en una gran proporción manifiestan dificultades en la implementación tecnológica de sistemas de inventarios y manejo en general de programas, para lo cual asesoraremos directamente a los usuarios que manifiesten problemas y suscribiremos convenios de capacitación con entidades públicas y privadas.

Numeroso portafolio. Se manifiesta como una debilidad por la dificultad que manifiestan los usuarios proveedores del manejo de un inventario voluminoso en referencias, para lo cual proponemos que se especialicen en líneas de mercado donde se sientan competitivos.

Negocio sencillo de replicar. La plataforma está dirigida a un nicho de mercado específico, el cual es de gran importancia para la comunidad, posicionar la plataforma garantiza su desarrollo en el tiempo.

❖ Amenazas:

Plataformas consolidadas con gran capital de inversión. El conocimiento sobre el sector, el tener un potencial inicial de 40 droguerías propias, dan confianza de poder vincular a un número significativo de las mismas.

Apatía o desinterés por parte de proveedores. El crecimiento del E-commerce es una tendencia global en crecimiento, identificamos la apatía por desconocimientos tecnológicos y el asocio al incremento de gastos, la solución propuesta resuelve la forma de incursión en la economía digital a bajos costos.

Mercado con tendencia al bajo costo. Con la llegada de los supermercados de bajo costo se marca una tendencia en el comercio que se extiende a los diferentes renglones, la plataforma facilita la comparación de precios entre proveedores, por tal razón aconsejamos a los usuarios proveedores especializarse en una línea donde se sientan competitivos.

❖ Fortalezas:

Droguerías propias para vincular, es una gran fortaleza, ya que comienza la plataforma con un mercado cautivo, que puede actuar como ejemplo para incentivar a otros a vincularse rápidamente.

Amplio mercado para vincular. En Bogotá no hay un censo específico de droguerías, pero según un estudio realizado por Infocomercio hay alrededor de 3.563 de las 11.000 que se calculan hay en el país. Realizaremos campañas de vinculación a través de marketing digital y visitas presenciales.

Valor agregado para los usuarios, se crearán programas de fidelización, el comercio electrónico individual es fácilmente contrarrestado por las cadenas de droguerías, el servicio a domicilio se limita a clientes próximos, oportunidad de tener un volumen de ventas superior, se generarán grandes beneficios a través del posicionamiento del Marketplace.

Servicio postventa y servicio ágil, el usuario final manifiesta la falta de atención postventa y la demora en los envíos de productos, para lo cual la empresa realizará seguimientos a casos puntuales tendientes a resolver las exigencias de los clientes en forma personalizada, además una proporción de las droguerías afiliadas presta el servicio de mensajería rápida y oportuna, se buscará un convenio con empresa de mensajería en modalidad última milla que preste el servicio en las mejores condiciones.

❖ Oportunidades:

Crecimiento del comercio electrónico, según cifras de la Cámara Colombiana de Comercio electrónico, el incremento de este para el 2017, fue de 24%, para el 2018 del 62.1%, para el 2019 del 58%, a raíz de la pandemia provocada por el virus Covid-19, en lo corrido del 2020 estas cifras se han cuadruplicado por las medidas de distanciamiento social, constituyéndose en una oportunidad de desarrollo para estas soluciones de comercialización, por lo tanto realizar una campaña de marketing para posicionar la plataforma es crucial.

Una gran cantidad de usuarios tanto finales como proveedores y la resolución de un problema para la comunidad droguita, brindan un plus adicional que con marketing, capacitación y asesoramiento personalizado marcaran un ruterio de crecimiento para la plataforma.

6.3 Normatividad empresarial (constitución empresa)

Teniendo en cuenta que serán tres los socios en el Marketplace proponen, se cree una sociedad por acciones simplificada por sus siglas S.A.S., figura creada por la ley 1258 de 2008, dicha sociedad se puede integrar por uno o más socios, sólo pueden ser personas físicas. Una de las bondades más importantes de esta figura es que “el empresario decide exteriorizar su voluntad con la intención de separar su patrimonio de la actividad empresarial que realice. Así, se trata de dos personas distintas, el empresario como persona física y la persona moral que se constituye como empresa” (Soto,2020, p.20).

- ❖ En seguida, se señalan otras características y ventajas:
 - Los socios serán responsables hasta el valor de sus aportes.
 - Una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta a sus accionistas.
 - Para efectos tributarios se aplica las mismas normas que a las sociedades anónimas.
 - La constitución de la sociedad se realiza mediante un documento privado. En dicho documento o contrato se especificarán las reglas y estatutos que lo rigen, por ejemplo, asambleas, derechos de votación, estructura orgánica, constitución de capital, clases de acciones, entre otros.

Es necesario resaltar, que la ley que promulga la creación de la S.A.S es que “permite la más amplia autonomía contractual en la redacción del contrato social. Se trata de permitirle a las partes definir del modo más amplio las pautas bajo las cuales han de gobernarse las relaciones jurídicas que surgen de la sociedad” (Reyes,2014, p.19).

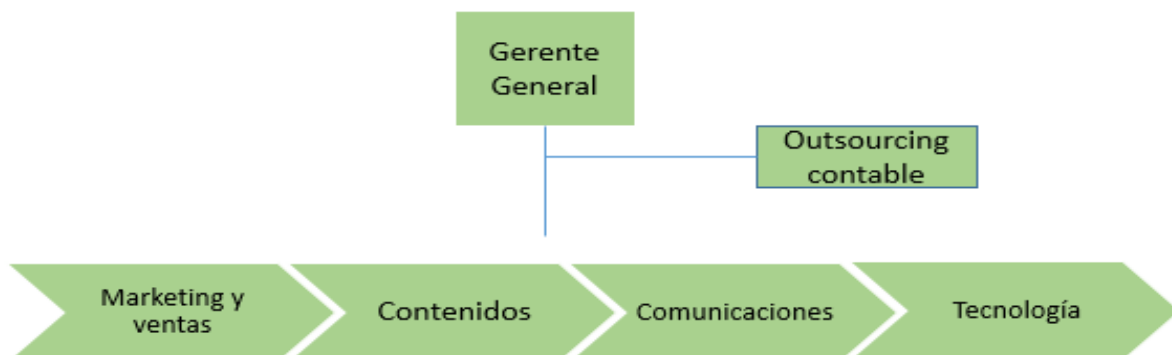
6.3.1 Estructura organizacional y organigrama

En relación a la estructura organizacional, se plantea bajo la teoría de organización plana u horizontal, ya que por ser una empresa que comienza con una estructura básica y al pertenecer al sector tecnológico, necesita una estructura dinámica, reduciendo las barreras entre las dependencias o cargos y reduciendo los niveles jerárquicos. Su enfoque no es del modelo clásico de funciones por departamento o secciones, se fundamenta especialmente en procesos.

Dentro de este orden de ideas, las empresas fruto de los pasos vertiginosos con que avanza la tecnología, la globalización, el desarrollo comercial, “han tenido que hacer menos rígida sus estructuras, ello se ha manifestado de la descentralización de la toma de decisiones y en la profesionalización de sus empleados” (Cruz, Santos y Polanco,2020, p.310).

Posteriormente esta estructura propuesta se reevaluará, ya que con forme el tiempo pasa y la organización crece los procesos se vuelven más formales y estables, respecto a esto Mintzberg, autor del modelo que lleva su nombre afirma “cuando mayor sea la dimensión de la organización, más especializadas serán sus tareas, más diferenciadas y grandes serán las unidades, y más formalizado será su comportamiento, llevándola a una fuerte especialización horizontal de sus tareas” (Eggers,2018, p.80).

Figura 26: Organigrama Marketplace.



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la anterior figura, el organigrama está basado en una estructura plana, sin mayores jerarquías imprimiendo adaptabilidad y versatilidad.

6.4 Normatividad tributaria

A continuación, se presenta en la figura 23, un compendio de leyes y decretos que rigen la actividad del Marketplace en cuanto a la parte de formalización legal y tributaria.

De igual manera, en la tabla se presentan los beneficios tributarios implementados por el gobierno para incentivar el desarrollo de la industria de la innovación y las tecnologías digitales.

Figura 27: Obligaciones tributarias para el Marketplace

NORMATIVIDAD TRIBUTARIA	
Norma	Característica
Decreto 410 de 1971	Registro Mercantil documento que se tramita en las cámaras de comercio, sirve para que personas naturales o jurídicas ejerzan formalmente el comercio.
Ley 1607 de 2012	Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN
Ley 1607 de 2012	Autorización de la DIAN para emitir Facturas electrónicas que soportan las transacciones
Ley 1607 de 2012	Declaración del impuesto a la renta y complementarios, en este documento presentado a la DIAN, se relacionan los ingresos, egreso e inversiones calculando el impuesto a pagar
Ley 1607 de 2012	Declaración de impuesto al valor agregado (IVA)
LEY 1819 de 2016	Impuesto al Valor Agregado (IVA), establece el IVA general para plataformas digitales del 19%
Ley 97 de 1913	Impuesto de Industria y Comercio (ICA), es un impuesto municipal
Ley 633 de 29 diciembre de 2000)	Toda actividad generada en páginas web o internet en general de origen colombiano, debe tener en cuenta el registro mercantil y así mismo debe informar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, la información de transacciones económicas (Congreso de Colombia, 2000)

Fuente: Elaboración propia con información extraída de la DIAN

No cabe duda del valor económico y social de las plataformas digitales en el conjunto de la economía, ahora más con la problemática de salud, social y económica generada por la pandemia Covid – 19, las plataformas digitales son importantes para generar crecimiento e ingresos económicos, adicionalmente, “la creación y retención de empleo que han podido proporcionar las plataformas ha sido y será una variable crítica de la política social y de reactivación” Fernández y Benavides,2020, p.1). Debido a esto, el gobierno viene creando políticas para regular su desarrollo y estimular su crecimiento, a continuación, veremos las más relevantes.

Figura 28: Beneficios tributarios para el Marketplace

NORMATIVA TRIBUTARIA	
Norma	Característica
Decreto 1011 del 14 de julio 2020	Crédito fiscal para inversiones en proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación o vinculación de personal con título de doctorado. (ministerio de Hacienda y Credito Público,2020).
Ley 1943 de 28 de diciembre de 2018	Las empresas de tecnología serán exentas del Impuesto a la Renta por 7 años. (Congreso de Colombia,2020)
Ley 1834 de 2017	Apoyo a negocios innovadores que puedan ser protegidos bajo los derechos de propiedad intelectual desarrollados en el país.(Congresao de Colombia.2017)

Fuente: Elaboración propia con información extraída de la DIAN.

6.6 Normatividad técnica

Para el desarrollo de Marketplace es necesario implementar la normatividad técnica tendiente a ser más inclusivos frente a la comunidad con incapacidades y adicionalmente, frente a la protección de datos.

Figura 29: Normatividad Técnica para el Marketplace

NORMATIVIDAD TECNICA	
Norma	Característica
Norma técnica 5854 (ICONTEC)	La norma establece requisitos de accesibilidad que deben implementar las páginas web en Colombia.
Ley 1680 de 2013	visión, el acceso a la información, a las comunicaciones, al conocimiento y a las tecnologías de la información y de las comunicaciones.
Resolución 2256 de 2020	Tiene como objeto actualizar la política general de seguridad y privacidad de la información, seguridad digital y definir lineamientos frente al uso de la información.
Resolución 924 de 2020	Tiene como objetivo principal actualizar la resolución 2256
Ley 1266 de 2008	En la cual se orientan las disposiciones generales del hábeas data y se reglamenta el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, y de servicios.
Google play	Aceptar términos del servicio

Fuente: Elaboración propia Con información extraída de las normas relacionadas anteriormente.

6.7 Normatividad laboral

En lo concerniente, a la normativa laboral colombiana, en la tabla 26, se recogen las leyes y decretos más relevantes, estos se aplican a los colaboradores contratados directamente por la empresa, los demás colaboradores que intervienen en la cadena de valor son colaboradores externos, empleados de las Droguerías y de las empresas de mensajería.

Tabla 30: Normativa laboral para el Marketplace

NORMATIVIDAD LABORAL	
Norma	Característica
Ley 2663 de 1950	Código Sustantivo del trabajo, trata de las relación entre patrono y trabajador
Decreto 2353 de 2015	Tiene por objeto definir las reglas de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud
Decreto 1295 de 1994	Establece las reglas de afiliación de los trabajadores a una administradora de riesgos laborales (ARL)
Decreto 2663 de 1950	Reglamenta la dotación, prestación social que entrega el empleador a sus colaboradores.
Decreto 1833 de 2016	Regula el sistema general de pensiones y cesantías, donde el aporte total es del 16%, 14% a cargo del empleador y el 4% el trabajador.
Ley 21 de 1982	Sobre Aportes parafiscales, tales como SENA, ICBF y cajas de compensación familiar.
Decreto 1443 de 2014	Por el cual se estipula la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo promoviendo entornos seguros y saludables para el trabajador.
Decreto 2663 de 1950	Cuando la empresa tenga mas de cinco trabajadores es obligación implementar un reglamento de trabajo.
Decreto 1507 de 2014	Es el manual para la calificación de la perdida de la capacidad laboral y ocupacional

Fuente: Elaboración propia con información de las leyes y decretos relacionados en el anterior cuadro.

6.8 Normatividad ambiental

Por ser el Marketplace una empresa tecnológica la regulación frente a la normativa ambiental se reduce el trámite del certificado de uso del suelo y el concepto técnico de bomberos.

Figura 31: Normatividad Ambiental para el Marketplace.

NORMATIVIDAD AMBIENTAL	
Norma	Características
Ley 1801 de 2016	Para regular el tipo de negocio que puede operar en determinado sector de la ciudad, se debe tramitar el certificado de usa de suelo ante Catastro.
Ley 1801 de 2016	Sobre el concepto técnico de Bomberos, relacionada con las condiciones seguridad humana, riesgos de incendios y sistemas de protección contra incendios

Fuente: Elaboración propia con información de la Ley 1801.

6.9 Registro de marca – Propiedad intelectual

En lo que tiene que ver con la protección de la propiedad intelectual, en Colombia se divide en dos temas, el primero relacionado con derechos de autor y la segunda con la protección de la propiedad industrial.

Figura 32: Registro de marca – propiedad intelectual para el Marketplace

REGISTRO DE MARCA - PROPIEDAD INTELECTUAL	
Norma	Características
Ley 23 de 1982	Trata sobre la propiedad intelectual, industrial y los derechos de autor.
Ley 23 de 1982	Sobre protección a la marca, signo que permite diferenciar productos o empresas de otras.

Fuente: Elaboración propia con información de la Ley 23 de 1982

7. ASPETOS FINANCIEROS

En el presente capítulo se desarrolla el análisis financiero del Marketplace, para tal fin la herramienta utilizada es el simulado financiero simplificado, suministrado por la Universidad EAN, el cual fue desarrollado por el Magíster Mauricio Reyes Giraldo, docente de tiempo completo y Coordinador del Núcleo de Emprendimiento de la universidad.

7.1 Proyección de ingresos del primer año para el Marketplace.

A continuación, en la tabla 11, se observa las proyecciones de ingreso para el primer año de operaciones del Marketplace, los ingresos son producto del margen de intermediación del 7%, el más bajo en el mercado cobrado al usuario proveedor, como decisión estratégica no se cobrará ningún tipo de membresía para vincularse al Marketplace, ya que este tipo de cobros se identifican como una barrera que dificulta la vinculación de los usuarios proveedores. En el primer año se proyecta la participación de 100 usuarios proveedores (Droguerías), con un promedio diario de 6 domicilios por establecimiento, se alcanzaría la cifra de 600 domicilios diarios, para un total anual de 216.000 domicilios. Aunado a esto, se proyecta un promedio de facturación de \$30.000 por domicilio, generando una comisión de \$2.100 por domicilio, para un total de \$ 453.600.000 de ingreso total anual.

Tabla 7: Ingresos y Ventas primer año del Marketplace

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO			
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
Servicio de intermediación	216.000,00	\$ 2.100,00	\$ 453.600.000 100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados a través del simulador financiero EAN.

7.2 Crecimiento porcentual en ventas

A continuación, en la tabla 12, se observa el crecimiento porcentual en ventas del año 2022 al 2025. En los últimos años el comercio en línea ha crecido de forma acelerada, con la problemática generada por la pandemia Covid- 19 el crecimiento se acentúa mucho más “en enero de 2020 el número de transacciones de compra realizadas a través de este canal creció el 52.2% respecto a enero de 2019. Por su parte, para julio de 2020, el número de transacciones, respecto a julio de 2019, creció 100.4%” (Cámara colombiana de comercio electrónico, 2021, p.4), sin embargo, se espera que a medida que pase la problemática generada por la pandemia Covid -19 el comercio en línea baje, razón por la cual se proyecta un crecimiento moderado para el Marketplace, en el 2022 se proyecta un crecimiento en ventas del 15% y para los siguientes años un 20%, como supuestos económicos tenemos lo consagrado en la Ley 2010 de 2019, donde las empresas de valor agregado tecnológico quedan exentas del impuesto a la renta por 7 años. Los cálculos de inflación e Índice de Precios al Productor fueron extraídos de estudios elaborados por Fedesarrollo.

Tabla 8: Proyección de crecimiento porcentual en ventas para el Marketplace.

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)					AÑO BASE 2021				
AÑO:	2022	2023	2024	2025					
	15,0%	20,0%	20,0%	20,0%					
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%					
	0%	0%	0%	0%					
	0%	0%	0%	0%					
	0%	0%	0%	0%					
	0%	0%	0%	0%					
					AÑO	2022	2023	2024	2025
					INFLACIÓN	3,0%	3,5%	3,7%	3,1%
					IPP	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
					TASA IMPTO RENTA			0,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados a través del simulador financiero EAN.

7.3 Costo variable del servicio prestado por el Marketplace.

En la tabla 13, se calcula un costo variable del 5% que incluyen algunos gastos no cobijados, la mayor cantidad de costos son administrativos.

Tabla 9: Costo de cada producto o servicio.

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO				
NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO		COSTOS TOTALES
Servicio de intermediación	216000	\$	105,00	\$ 22.680.000 100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados a través del simulador financiero EAN.

7.4 Proyección de ventas y costos anuales

En la tabla 14, se relaciona la proyección entre los años 2021 y 2025 de ventas y costos, teniendo en cuenta el porcentaje de crecimiento proyectado.

Se observa un margen operativo muy positivo en razón a que por la naturaleza del negocio sus rubros más significativos están en los gastos administrativos.

Tabla 10: Proyección de ventas y costos anuales

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$ 453.600.000,0	\$ 537.289.200,0	\$ 667.313.186,4	\$ 830.404.529,2	\$ 1.027.376.483,5
COSTOS ANUALES	\$ 22.680.000,0	\$ 27.125.280,0	\$ 33.852.349,4	\$ 42.247.732,1	\$ 52.725.169,7
MARGEN OPERATIVO	\$ 430.920.000,0	\$ 510.163.920,0	\$ 633.460.837,0	\$ 788.156.797,1	\$ 974.651.313,8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados a través del simulador financiero EAN.

7.5 Inversiones iniciales

En la tabla 15, se presenta la relación de las inversiones iniciales para la puesta en marcha del Marketplace, inversiones que se realizan sólo una vez.

En primer lugar, observamos la compra de equipos de oficina y muebles y enseres, sin embargo, el rubro más importante en este grupo en cuanto a la cantidad de recursos económicos comprometidos es el de patentes e inversiones en intangibles correspondientes a

la construcción e implementación de la página web y la App que requiere el Marketplace para prestar el servicio.

En segundo lugar, se presenta la relación de gastos fijos anuales donde la mayor parte de recursos económicos se presenta en la nómina, correspondiente a 7 colaboradores, para esta clase de empresas es normal esta tendencia ya que requiere de personal altamente calificado, la suma asciende a \$316.848.000.

Por otra parte, el rubro que sigue en cuanto a recursos económicos involucrados es el de presupuesto de marketing con \$70.000.000, para la naturaleza de la empresa es muy importante esta actividad porque se constituye como el núcleo esencial para su crecimiento y desarrollo.

Por otro lado, identificamos un rubro por \$24.000.000 correspondiente al outsourcing que lleva la contabilidad, y otro monto económico igual que es para el arrendamiento de la oficina donde se instalará la parte operativa, se procurará que dichas instalaciones puedan ubicarse en el sector de Chapinero por ser un sector estratégicamente central y comercial.

Tabla 11: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL			
TERRENOS	\$ -	VOLVER AL MENÚ	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -		
MUEBLES Y ENSERES	\$ 7.000.000,00		
EQUIPO DE OFICINA	\$ 22.998.300,00		
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -		
FRANQUICIAS	\$ -		
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 46.749.300,00		
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 3.000.000,00		
TOTAL INVERSIONES	\$ 79.747.600,00		
<hr/>			
NÓMINAS:	VALOR AÑO 1	GASTOS FIJOS:	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 316.848.000,00	ARRIENDO:	\$ 24.000.000,00
VENTAS:	\$ -	SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 5.400.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ -	TELEFONÍA CELULAR:	\$ 2.400.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 316.848.000,00	INTERNET:	\$ 2.800.000,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 70.000.000,00	PAPELERÍA:	\$ 2.800.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES		SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
2022	\$ 77.000.000,00	SERVICIOS DE ASEO:	\$ -
2023	\$ 84.700.000,00	polizas de seguro	\$ 2.500.000,00
2024	\$ 93.170.000,00	Outsourcing	\$ 24.000.000,00
2025	\$ 102.487.000,00		\$ -
			\$ -
		TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 63.900.000,00


Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados a través del simulador financiero EAN.

7.6 Inversión total y necesidades de financiación

A continuación, se calcula la necesidad de capital de trabajo inicial para un periodo de 3 meses, se espera que a partir de ese periodo el Marketplace genere ingresos, los recursos presupuestados serán para cubrir las obligaciones de nómina, marketing, gastos fijos y costos operativos, la suma asciende a \$ 118.357.000.

Por otro lado, se observa que el monto de la inversión total llega a los \$198.104.600 de los cuales los socios aportaran \$92.434.600 quedando un saldo de \$105.670.000 el cual se cubrirá con un préstamo bancario a 5 años, a una tasa interés es del 17% en la tabla 16, se observa el plan de amortización.

Tabla 12: Inversión total y necesidades de financiamiento

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN			TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO			
TOTAL INVERSIONES	\$	79.747.600,00	17,00%	5				
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	MESES	VALOR	inicial	interés	amort	cuota	final	
COSTOS OPERATIVOS	3,0	\$ 5.670.000,00	AÑO 0				\$ 105.670.000,0	
NÓMINAS	3,0	\$ 79.212.000,00	2021	\$ 105.670.000,0	\$ 17.963.900,0	\$ 15.064.723,5	\$ 33.028.623,5	\$ 90.605.276,5
MARKETING MIX	3,0	\$ 17.500.000,00	2022	\$ 90.605.276,5	\$ 15.402.897,0	\$ 17.625.726,5	\$ 33.028.623,5	\$ 72.979.549,9
GASTOS FIJOS	3,0	\$ 15.975.000,00	2023	\$ 72.979.549,9	\$ 12.406.523,5	\$ 20.622.100,1	\$ 33.028.623,5	\$ 52.357.449,8
TOTAL		\$ 118.357.000,00	2024	\$ 52.357.449,8	\$ 8.900.766,5	\$ 24.127.857,1	\$ 33.028.623,5	\$ 28.229.592,8
			2025	\$ 28.229.592,8	\$ 4.799.030,8	\$ 28.229.592,8	\$ 33.028.623,5	\$ -
TOTAL INVERSIÓN		\$ 198.104.600,00						
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 92.434.600,00						
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 105.670.000,00						

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados a través del simulador financiero EAN.

7.7 Estados financieros proyectados

A continuación, se analizarán los 3 estados financieros proyectados más relevantes, el balance general, estado de resultados y flujo de caja. En consecuencia, “los estados financieros se preparan para presentar un informe periódico acerca de la situación del negocio, los progresos de la administración, y los resultados obtenidos durante el periodo que se estudia” (Ortiz,2006, p.45)

7.7.1 Balance general proyectado para el Marketplace.

En efecto, el balance general “proporciona la información necesaria para conocer la situación económica y financiera de la empresa; es decir, describe su patrimonio en un momento dado, desde una doble perspectiva de la inversión y la financiación” (Bonsón, Flores y Cortijo, 2009, p.50).

En la tabla 17, se observa:

Nota 1: Para el año 0, a nivel de activos observamos el registro en bancos por \$118.357.000, dicho monto, es el capital que necesita el Marketplace para solventar los costos y gastos por 3 meses, después del tiempo señalado se espera que el negocio genere ingresos.

Nota 2: En cuanto a la proyección del activo, se espera que para el 2025 cierre con \$509.887.438, saldo correspondiente a las utilidades más el aporte inicial de capital aportado por los socios.

Nota 3: El pasivo corresponde al préstamo solicitado por \$105.670.000, monto que cubre las necesidades de capital para completar la inversión total, dicho préstamo se en 5 años, razón por la cual para el 2025 su saldo es 0.

Tabla 13: Balance general proyectado para el Marketplace

		BALANCE					
		AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
		ACTIVO					
CAJA/BANCOS	\$	118.357.000,00	\$ 65.500.376,45	\$ 127.206.652,91	\$ 227.401.397,92	\$ 353.936.610,96	\$ 509.887.438,89
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$	79.747.600,00	\$ 79.747.600,00	\$ 79.747.600,00	\$ 79.747.600,00	\$ 79.747.600,00	\$ 79.747.600,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ 15.949.520,00	\$ 31.899.040,00	\$ 47.848.560,00	\$ 63.798.080,00	\$ 79.747.600,00
ACTIVO FIJO NETO	\$	79.747.600,00	\$ 63.798.080,00	\$ 47.848.560,00	\$ 31.899.040,00	\$ 15.949.520,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$	198.104.600,00	\$ 129.298.456,45	\$ 175.055.212,91	\$ 259.300.437,92	\$ 369.886.130,96	\$ 509.887.438,89
		PASIVO					
Impuestos X Pagar		0 \$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Financieras	\$	105.670.000,00	\$ 90.605.276,45	\$ 72.979.549,91	\$ 52.357.449,85	\$ 28.229.592,77	\$ -
PASIVO	\$	105.670.000,00	\$ 90.605.276,45	\$ 72.979.549,91	\$ 52.357.449,85	\$ 28.229.592,77	\$ -
		PATRIMONIO					
Capital Social	\$	92.434.600,00	\$ 92.434.600,00	\$ 92.434.600,00	\$ 92.434.600,00	\$ 92.434.600,00	\$ 92.434.600,00
Utilidades del Ejercicio		0 \$	(53.741.420,0)	9.641.063,0	114.508.388,1	249.221.938,2	417.452.838,9
TOTAL PATRIMONIO	\$	92.434.600,00	\$ 38.693.180,00	\$ 102.075.663,00	\$ 206.942.988,08	\$ 341.656.538,18	\$ 509.887.438,89
TOTAL PAS + PAT	\$	198.104.600,00	\$ 129.298.456,45	\$ 175.055.212,91	\$ 259.300.437,92	\$ 369.886.130,96	\$ 509.887.438,89
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados a través del simulador financiero EAN.

7.7.2 Estado de resultados proyectado para el Marketplace.

Con respecto al estado de resultados se puede decir que “presenta un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa a lo largo de un periodo específico” (Gitman y Zutter, 2016, p.61). Para el Marketplace se tiene el cálculo anual del 2021 hasta el 2025.

A continuación, en la tabla 18, podemos concluir:

Nota 1: Los costos guardan una relación directa con las ventas, en este caso guardan una proporcionalidad acorde al crecimiento de los ingresos.

Nota 2: Las ventas reflejan la dinámica de crecimiento propia del sector tecnológico que involucra al comercio al detal.

Nota 3: En el primer año de operaciones, correspondiente al 2021, la utilidad bruta por \$430.920.000, no alcanzan a cubrir los gastos generados por la empresa ya que como lo mencionamos anteriormente, la empresa demora 3 meses en generar ingresos, meses en que

hay que cubrir los gastos en general, para el periodo en mención se obtiene un resultado negativo por (\$53.741.420). Para los siguientes periodos, presenta un crecimiento importante.

Nota 4: Cabe destacar el ahorro importante para el Marketplace gracias a la ley 1943 de 2018 que exime a las empresas tecnológicas de pagar el impuesto de renta por 7 años.

Tabla 14: Estado de resultados proyectado para el Marketplace

ESTADO DE RESULTADOS						
	2021	2022	2023	2024	2025	
VENTAS	\$ 453.600.000,0	\$ 537.289.200,0	\$ 667.313.186,4	\$ 830.404.529,2	\$ 1.027.376.483,5	
COSTO VENTAS	\$ 22.680.000,0	\$ 27.125.280,0	\$ 33.852.349,4	\$ 42.247.732,1	\$ 52.725.169,7	
UTILIDAD BRUTA	\$ 430.920.000,0	\$ 510.163.920,0	\$ 633.460.837,0	\$ 788.156.797,1	\$ 974.651.313,8	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 316.848.000,0	\$ 326.353.440,0	\$ 337.775.810,4	\$ 350.273.515,4	\$ 361.131.994,4	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 63.900.000,0	\$ 65.817.000,0	\$ 68.120.595,0	\$ 70.641.057,0	\$ 72.830.929,8	
OTROS GASTOS	\$ 70.000.000,0	\$ 77.000.000,0	\$ 84.700.000,0	\$ 93.170.000,0	\$ 102.487.000,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 15.949.520,0	\$ 15.949.520,0	\$ 15.949.520,0	\$ 15.949.520,0	\$ 15.949.520,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (35.777.520,0)	\$ 25.043.960,0	\$ 126.914.911,6	\$ 258.122.704,7	\$ 422.251.869,7	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 17.963.900,0	\$ 15.402.897,0	\$ 12.406.523,5	\$ 8.900.766,5	\$ 4.799.030,8	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ (53.741.420,0)	\$ 9.641.063,0	\$ 114.508.388,1	\$ 249.221.938,2	\$ 417.452.838,9	
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD NETA	\$ (53.741.420,0)	\$ 9.641.063,0	\$ 114.508.388,1	\$ 249.221.938,2	\$ 417.452.838,9	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados a través del simulador financiero EAN.

7.7.3 Flujo de caja proyectado para el Marketplace.

Como punto de partida, se define flujo de caja “como la capacidad de generar tesorería a través de la actividad ordinaria, de tal forma que permita gozar con carácter regular de medios líquidos suficientes para el normal funcionamiento de la empresa (Callejón y Cisneros, 2017, p.14). En la tabla 19, se observa que el beneficio operativo después de impuestos (NOPLAT) es negativo, es decir, los gastos corrientes fueron mayores que los ingresos corrientes en (35.777.520), menos los impuestos que para el caso del Marketplace por tener una exoneración tributaria por 7 años no aplicaría, por otra parte se le suma la inversión neta que para efectos del ejercicio nos arroja un resultado negativo en (68.806.143), para un total de

(104.583.664), cifra que permite observar un valor negativo en el primer año de operación, esto debido a la mayor necesidad de recursos en la puesta en marcha del negocio. Para los siguientes años el flujo de caja presenta saldos positivos.

Tabla 15: Flujo de caja proyectado para el Marketplace.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
Activos Corrientes	\$ 118.357.000	\$ 65.500.376	\$ 127.206.653	\$ 227.401.398	\$ 353.936.611	\$ 509.887.439
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
KTNO	\$ 118.357.000	\$ 65.500.376	\$ 127.206.653	\$ 227.401.398	\$ 353.936.611	\$ 509.887.439
Activo Fijo Neto	\$ 79.747.600	\$ 63.798.080	\$ 47.848.560	\$ 31.899.040	\$ 15.949.520	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 15.949.520	\$ 31.899.040	\$ 47.848.560	\$ 63.798.080	\$ 79.747.600
Activo Fijo Bruto	\$ 79.747.600	\$ 79.747.600	\$ 79.747.600	\$ 79.747.600	\$ 79.747.600	\$ 79.747.600
Total Capital Operativo Neto	\$ 198.104.600	\$ 129.298.456	\$ 175.055.213	\$ 259.300.438	\$ 369.886.131	\$ 509.887.439
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ -35.777.520,0	\$ 25.043.960,0	\$ 126.914.911,6	\$ 258.122.704,7	\$ 422.251.869,7	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NOPLAT	\$ -35.777.520,0	\$ 25.043.960,0	\$ 126.914.911,6	\$ 258.122.704,7	\$ 422.251.869,7	\$ -
Inversión Neta	\$ -68.806.143,5	\$ 45.756.756,5	\$ 84.245.225,0	\$ 110.585.693,0	\$ 140.001.307,9	\$ -
Flujo de Caja Libre del período	\$ -104.583.664	\$ 70.800.716	\$ 211.160.137	\$ 368.708.398	\$ 562.253.178	\$ -

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados a través del simulador financiero EAN.

7.8 Evaluación financiera

En la tabla 20, se reflejan los principales indicadores financieros del proyecto del Marketplace, los socios esperan una tasa mínima de rentabilidad del 18%, la cual es ampliamente superada por los resultados.

Gracias al gobierno que para promover la creación de emprendimientos tecnológicos como el Marketplace propuesto en presente trabajo, otorgan un incentivo tributario que consiste en la

exención de renta por 7 años, permitiéndole al Marketplace mejorar de una manera importante los diferentes indicadores financieros.

En el primer año, como es normal en los proyectos que inician sus indicadores financieros son negativos, no obstante, para el segundo periodo la recuperación es importante. En conclusión, el Marketplace es un negocio viable y rentable para su ejecución.

Tabla 16: Evaluación financiera para el Marketplace.

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO						
Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):						18,00%
FLUJO DE CAJA DE PRO	INVERSIÓN AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
	-\$198.104.600,00	-\$104.583.663,55	\$70.800.716,45	\$211.160.136,57	\$368.708.397,69	\$562.253.177,60
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 328.573.462,52				
TASA INTERNA DE RETORNO =		45,58%			PERIODO DE RECUPERACIÓN: 1,88 AÑOS	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados a través del simulador financiero EAN.

7.8.1 Tasa Interna de Retorno (TIR).

La tasa interna de retorno (TIR),” es la tasa de interés a que rinden los dineros que permanecen invertidos en un proyecto de inversión. En una forma más amplia, es la tasa de interés pagada por un crédito, cualquiera sea su naturaleza” (Meza, 2013, p.159). Se observa que para el proyecto se obtiene una tasa interna de retorno del 45,58%, la cual está muy por encima de la Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores que es del 18%, es decir se obtiene un rendimiento mayor de lo exigido, el resultado favorable también es producto de la exención tributaria de la renta por 7 años, si el mencionado incentivo tributario no fuera aplicado la tasa interna de retorno bajaría a un 31.27%.

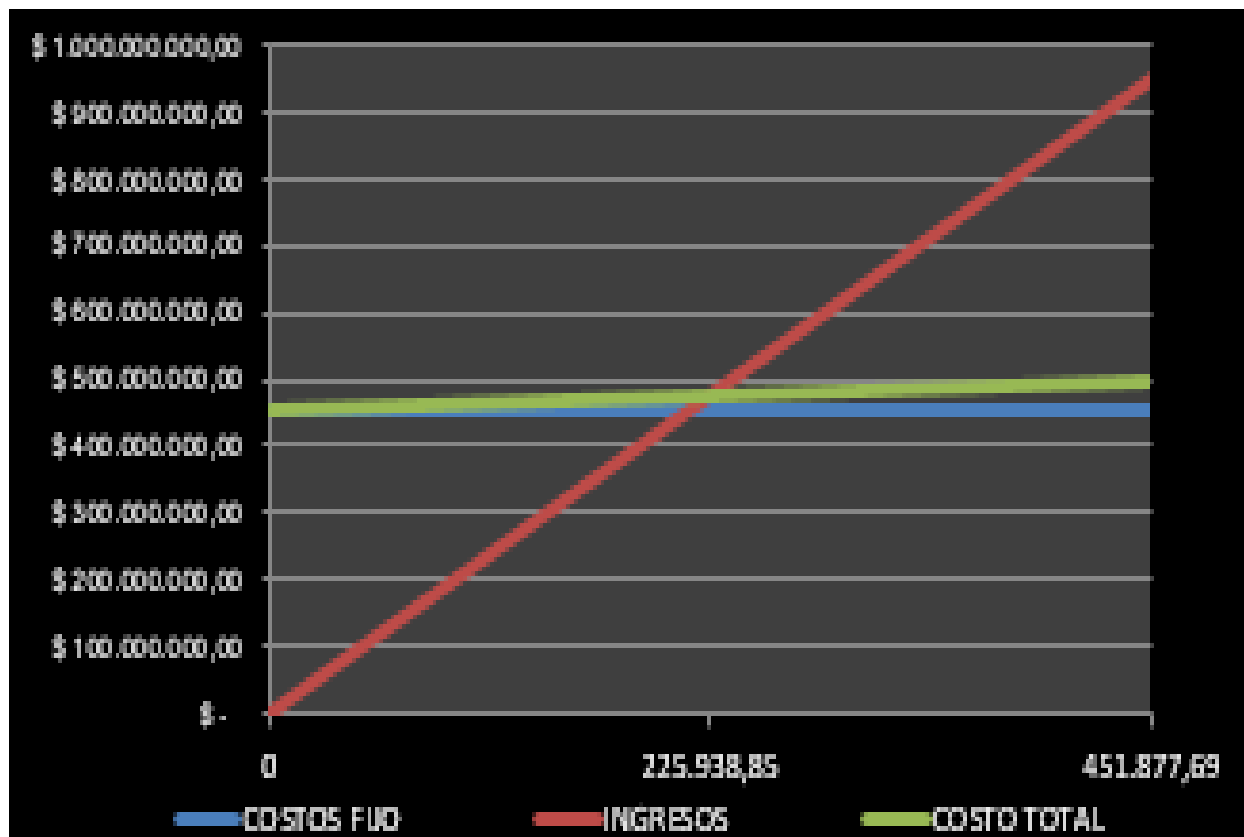
7.8.2 Valor Presente neto del proyecto.

El valor presente neto “representa la equivalencia presente de los ingresos netos futuros y presentes de un proyecto” (Mokate,2004, p.147), para el Marketplace podemos concluir, que es

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados a través del simulador financiero EAN.

Para una mayor representación del punto de equilibrio y con los datos de la tabla anterior, se puede observar en la figura 29, en esta se observa como los ingresos aumentan de forma ascendente, mientras que los costos tienden a presentar una pendiente más plana.

Figura 33: Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados a través del simulador financiero EAN.

8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

8.1 Dimensión social

La pandemia generada por el virus covid – 19, aceleró el crecimiento del comercio en línea, el cual, ya venía incrementándose de forma importante, “el total de ventas en línea en el segundo trimestre del 2021 incrementaron 54.9% respecto al mismo trimestre de 2020” CCCE, 2021, p.5), en contraste, un reciente estudio señala el riesgo que corren de desaparecer por lo menos 11.000 pequeños comercios en Colombia, el estudio señala que “los encuestados afirmaron que la poca financiación, la falta de apoyo de algunos proveedores y el atraso tecnológico son obstáculos que se deben superar, si quieren sobrevivir” (Federación Nacional de Comerciantes, 2021,p.2), en conclusión se observa que a pesar del incremento en ventas en línea hay una gran porción de comercios pequeños que no está siendo competitivos, ya que reconocen que una de sus falencias es el atraso tecnológico.

En este sentido, el impacto social del Marketplace es positivo, permite brindar una herramienta para la competitividad del sector de droguerías independientes que no tienen presencia en el mercado electrónico o su incursión en este es incipiente, a través de la implementación del Marketplace se conservarán los ingresos y empleos que genera este comercio.

8.2 Dimensión ambiental

Por su naturaleza de proyecto digital, el Marketplace online para la comercialización de productos para el cuidado de la salud enfocado en las droguerías de la ciudad de Bogotá, prestando un servicio de intermediación entre el usuario proveedor y el usuario final, no genera ningún elemento que perjudique al medio ambiente. Adicional a esto, el Marketplace evita que el usuario final realice desplazamientos innecesarios para la compra de los productos, evitando

que este utilice su vehículo para desplazarse, disminuyendo las emisiones de dióxido de carbono.

8.3 Dimensión económica

Desde el punto de vista de la dimensión económica, como lo mencionamos anteriormente, el proyecto de Marketplace online contribuye de forma positiva a la generación de ingresos y a la conservación y, creación de plazas de trabajo formal. Por otro lado, las normas de distanciamiento decretadas desde el gobierno con motivo de proteger la salud frente a la pandemia generada por el Covid – 19, el sector de servicios tecnológicos al que pertenece el proyecto ha alcanzado especial relevancia para el desarrollo económico del país.

Sin duda, otra forma en que el proyecto contribuye a una dimensión económica positiva es el hecho de cobrar la menor comisión de intermediación del mercado con el propósito de que nuestros dos usuarios identificados sostengan una relación de ganancia mutua, y que tanto el usuario final estimulado por el consumo responsable encuentre precios favorables y el usuario proveedor encuentre la oportunidad de tener un margen de rentabilidad viable para el desarrollo de su negocio.

8.4 Dimensión de gobernanza

El Marketplace online propuesto, en su gobierno corporativo incorpora prácticas empresariales tendientes a la estabilidad económica de la empresa mediante la generación de utilidades, así como propende por el bienestar social, económico y ambiental del ecosistema al cual está integrado.

Del mismo modo, el Marketplace online propiciará una política de valor compartido frente a sus grupos de interés (proveedores, usuarios, y colaboradores), buscando un equilibrio donde estos grupos tengan una relación de ganancia, en el sentido económico y social.

El Marketplace incorpora y trabaja sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el fin de buscar el desarrollo social en línea con los compromisos del gobierno y la sociedad colombiana en esta materia.

9. CONCLUSIONES

En el desarrollo del modelo de negocio consistente en la creación de un Marketplace online para la comercialización de productos para el cuidado de la salud enfocado en las droguerías de Bogotá, Identificamos una oportunidad de negocio, ya que no encontramos en el mercado un Marketplace que trabaje exclusivamente para dicho sector del comercio, se identifican páginas web de negocios individuales, además de plataformas y Marketplace que ofertan varios servicios y tipos de productos incluyendo los de droguería, la tendencia de este mercado es especializarse en nichos.

Por otro lado, se identifican claramente dos usuarios. El primero, denominado usuario proveedor, es el propietario de droguería que vincula su establecimiento para promover la venta de sus productos a través del Marketplace. El segundo, es el usuario final, este es quien compra los productos su consumo final.

Mediante las entrevistas focus group, para los dos grupos objetivos, se identificaron las características más relevantes que permitieron realizar planteamientos en cuanto a las expectativas, implementación y prestación del servicio, un ejemplo claro es que al usuario final le gusta comparar precios, encontrar un amplio surtido de productos y que no le cobren el servicio de domicilio. Además, se identificaron problemáticas por parte del usuario final en temas de conocimientos tecnológicos y en procesos confiables de inventarios.

Por otra parte, se observa que el comercio electrónico viene creciendo a un ritmo importante, aunado a esto, llega la problemática social y económica generada por la pandemia Covid – 19, donde el gobierno implementa políticas de distanciamiento social con el fin de preservar la vida y salud de la población, a partir de esto, el comercio electrónico crece a un ritmo vertiginoso.

A través de este estudio fue posible determinar los factores clave en cuanto a las expectativas sobre el servicio del negocio por parte del usuario final como también las expectativas y dificultades presentadas por parte del usuario proveedor.

Sin duda, el desarrollo de una página web y la app, es la combinación más acertada para prestar el servicio, debido a que las apps es uno de los canales de comercialización más utilizados por la facilidad de acceder a los servicios de telefonía celular.

Así mismo, se identificaron beneficios tributarios implementados por el gobierno con el fin de estimular la innovación y los servicios a través de la tecnología, el beneficio en mención consiste en la exclusión del pago del impuesto de renta por un periodo de 7 años, el mencionado estímulo fiscal tuvo un impacto importante en la tasa interna de retorno del proyecto, ubicándola en el 45.58%, muy por encima de las expectativas de retribución que esperaban los socios.

Se identificó, que el margen de intermediación del 7% propuesto para el Marketplace es el más adecuado en cuanto a competitividad en el sector y que con este margen la empresa produce utilidades desde el segundo año, además se recupera la inversión en 1.88 años.

En conclusión, el proyecto de Marketplace propuesto en el presente trabajo es viable. Resuelve una necesidad al brindar un canal de comercialización para un nicho de mercado, técnicamente implementable. Además, es rentable cumpliendo con los objetivos planteados.

10. REFERENCIAS

Abreu, J. L. (2012). La Formulación de los Antecedentes del Problema de Investigación Científica.

Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 7(1), 163–168.

ANDI. (2020). Cifras del sector salud y mercado farmacéutico. Recuperado de

http://www.andi.com.co/Uploads/CIFRAS%20SECTOR%20FARMA%20-%20C3%81MARA.FARMA-ANDI.2020_compressed.pdf

Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. McGraw-Hill. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=263)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=263](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=263)

Banco Mundial. (2020). Colombia panorama general. Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1o>

Bojacá. (2004). XYZ Investigación pedagógica estado del arte semilleros. Bogotá, Colombia: Editorial

Logos Edit.

Bonsón, E., Flores, F y Cortijo G. (2009). Análisis de estados financieros Fundamentos teóricos y casos

prácticos. Pearson Educación. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4717)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4717](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4717)

Callejón Gil, Á. y Cisneros Ruíz, A. (2017). Estado de flujos de efectivo: elaboración e interpretación.

Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. [https://elibro-](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/105571)

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/105571](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/105571)

Cámara de Comercio Electrónico de Colombia. (2020). Impacto de Covid-19 sobre el comercio en

Colombia. Recuperado de [https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2017/06/segundo-informe-](https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2017/06/segundo-informe-impacto-covid-comercio-electronico-economia.pdf)

[impacto-covid-comercio- electrónico electronico-economia.pdf](https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2017/06/segundo-informe-impacto-covid-comercio-electronico-economia.pdf)

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2021). Informe Primer Trimestre 2021. (versión PDF

Document) recuperado de [https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2017/06/Estudio-trimestral-](https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2017/06/Estudio-trimestral-ecommerce-01-CCCE-vf_compressed.pdf)

[ecommerce-01-CCCE-vf_compressed.pdf](https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2017/06/Estudio-trimestral-ecommerce-01-CCCE-vf_compressed.pdf)

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2021). Informe trimestral del comportamiento del

comercio electrónico en Colombia, segundo trimestre 2021. (versión PDF Document) recuperado de

<https://drive.google.com/file/d/1tD3GwiY7aanptR8MOyPF1WybAQcC5j-N/view>

- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2021). Informe: Comportamiento del Ecommerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para 2021. Recuperado de <https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf>
- Carranza, W y Ávila, R. (2021). Las MyPes y su adaptación al mundo digital: Un enfoque al emprendimiento en el 2021. (versión PDF Document) recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=147958401&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Centro de estudios económicos ANIF (2020). Gran encuesta a las microempresas, informe de resultados 2020. (versión PDF Document) Recuperado de <https://www.anif.com.co/sites/default/files/publicaciones/gem2020.pdf>
- Cervilla, M., Puente, R. (2021). Como Reconstruir Las Fronteras Del Mercado Para Crear Océanos Azules. Debates IESA, v.15, n. 2, p 12 – 17. 2010. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=52818839&lang=es&site=eds-live&scope=site>. Acceso em:
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2014). Marketing digital: estrategia, implementación y práctica. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3470>
- Chan, W., Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Colombia Productiva. (2019). Plan de negocio sector farmacéutico visión 2032. Recuperado de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/sectoriales/publicaciones-farmaceuticos/plan-de-negocios-para-la-industria-farmaceutica-20/resumen-plan-de-negocios-de-la-industria-farmaceut#>
- Congreso de la República de Colombia. (28 de enero de 1982). Ley 23. Recuperado de <http://derechodeautor.gov.co:8080/documents/10181/182597/23.pdf/a97b8750-8451-4529-ab87-bb82160dd226>
- Congreso de la República de Colombia. (22 de enero de 1982). Ley 21. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4827>

- Congreso de la Republica de Colombia. (26 de diciembre de 2012). Ley 1607. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=51040>
- Congreso de la Republica de Colombia. (20 de noviembre de 2013). Ley 1680. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1680_2013.html
- Congreso de la República de Colombia. (29 de julio de 2016). Ley 1801. Recuperado de <https://www.policia.gov.co/sites/default/files/ley-1801-codigo-nacional-policia-convivencia.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (23 de mayo de 2017). Ley 1834. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1834_2017.html
- Congreso de la Republica de Colombia. (27 de diciembre de 2019). Ley 2010. Recuperado de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30038705>
- Cruz, G. Santos, P. y Polanco, Y. (2020). Teoría y estructura organizacional. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/175883>
- DANE. (2020). El Dane revelo que en 2019 el PIB de Colombia creció 3.3%, el más alto desde el 2014. Recuperado de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Dane-revelo-que-en-2019-el-PIB-de-Colombia-crecio-al-3-3-el-mas-alto-desde-el-2014-200214>
- DANE. (2020). La información del DANE en la toma de decisiones de las ciudades capitales, febrero 2020. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/110220-Info-Alcaldia-Bogota.pdf>
- Diseño de la Experiencia Cliente: técnicas innovadoras de investigación y diseño de soluciones ganadoras. (2015). MK - Marketing Más Ventas, 29(299), 60–61.
- Eggers, M. (2018). Teoría de las organizaciones. Editorial Maipue. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/79002>
- El Tiempo. (2014). En Colombia 2.5% de los locales comerciales son droguerías. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-886821>
- EMIS University. (2020). Informe sector farmacéutico mayo 2020. (versión PDF Document). Recuperado de [file:///C:/Users/carlo/Downloads/Colombia%20-%20Informe%20Sector%20Farmac%C3%A9utico%20\(9\).pdf](file:///C:/Users/carlo/Downloads/Colombia%20-%20Informe%20Sector%20Farmac%C3%A9utico%20(9).pdf)

- Fedesarrollo. (2020). Boletín prospectivo económica – agosto 2020. Recuperado de <http://dams.fedesarrollo.org.co/prospectiva/publicaciones/prospectiva-economica-junio-2020/>
- Fenalco (2021). Pese a la reactivación del comercio las tiendas de barrio aún afrontan serios problemas: revelador estudio de FENALCO. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1xUz0uL4wBpgA3wR89j4Fu50wTY7oAFP6/view>
- Fernández, C. y Benavides, J. (2020). Las plataformas digitales, la productividad y el empleo en Colombia. Recuperado de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3962/Repor_Julio_2020_Fernandez_y_Benavides.pdf?sequence=10&isAllowed=y
- Fischer, L. y Espejo, J. (2017). Introducción a la investigación de mercados. México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Gimeno, S. (2018). Mapa de empatía como herramienta de research. Recuperado de <https://www.torresburriel.com/weblog/2018/07/25/mapa-empatia-herramienta-research/>
- Gitman, L. y Zutter, C.(2016). Principio de administración financiera. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3595>
- Godet, Michel. (1993). De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. (versión PDF Document). Recuperado de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipaci%C3%B3n%20a%20la%20acci%C3%B3n.pdf>
- Google Inc. (2014). Condiciones de servicio Google. Recuperado de <https://policies.google.com/terms?hl=es>
- Grech, N. (2019). Estrategias de marketing digital en un entorno ciberseguro. Madrid, España: RA-MA Editorial.
- Hernández. R. Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (versión PDF Document). Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

- Hernández, R y Mendoza, P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (versión PDF Document). Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación. (2011). Norma Técnica 5854. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/ministerio/ministerio-en-breve/docs/5854-1.aspx>
- Jany, J. (2005). Investigación Integral de Mercados Decisiones Sin Incertidumbre. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Kotler, P y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México: Editorial Pearson Education.
- Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017). Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. Bogotá, Colombia: LID Editorial.
- Krentzel, G. (2018). Shopper marketing: estrategias de mercado. RA-MA Editorial. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/105634>
- Lefèvre, P. (2005). Investigación socio-antropológica clásica, focus groups y Modelo Causal: experiencias y reflexiones sobre algunas combinaciones metodológicas innovadoras desarrolladas en Bolivia y Perú. Red Cinta de Moebio. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/11527?page=5>
- López, S. (2014). Precios y costos en el marketing relacional: Cómo fijar precios con el concepto de valor (Value-based pricing). Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5564>
- Massonnier, V. (2008). Tendencias de mercado: están pasando cosas. Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/66697?page=19>
- Meza, O. (2013). Evaluación financiera de proyectos (SIL) (3a. ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/69258>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público (14 de Julio de 2020). Decreto 1011. Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201011%20DEL%2014%20DE%20JULIO%20DE%202020.pdf>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público (26 de febrero de 2020). Decreto 286. Recuperado de <https://economianaranja.gov.co/media/hddp0pcx/decreto-286-de-2020.pdf>

- Ministerio de Salud y protección Social. (3 de diciembre de 2015). Decreto 2353. Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%202353%20de%202015.pdf
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (06 de noviembre de 2020). Resolución 2256. Recuperado de https://normograma.mintic.gov.co/mintic/docs/resolucion_mintic_2256_2020.htm
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (22 de junio de 1994). Decreto 1292. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html
- Ministerio de Trabajo y seguridad Social. (31 de julio de 2014). Decreto 1443. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-estrategicos/gestion-del-talento-humano/decretos/decreto-1443-de-2014.aspx>
- Ministerio de Trabajo y seguridad Social. (12 de agosto de 2014). Decreto 1507. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Manual+Unico+de+Calificaciones+Decreto.pdf/f7d224908-ef78-1b90-0255-f62a3e409e4c>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (10 de noviembre de 2016). Decreto 1833. Recuperado de https://www.redjurista.com/Documents/decreto_1833_de_2016_presidencia_de_la_republica.aspx#
- Mokate, K. (2004). Evaluación financiera de proyectos de inversión (2a. ed.). Universidad de los Andes. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/96818>
- Morín, E. (2017). Indicadores de rentabilidad. Recuperado de https://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/boletines/indicadores_rentabilidad.pdf
- Munier, N. y Fernández, M. (2014). Bases para la gestión de riesgos en proyectos. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/54054>
- Navarro, F. Martínez, A. y Martínez, J. M. (2018). Realidad virtual y realidad aumentada: desarrollo de aplicaciones. Paracuellos de Jarama, Madrid: RA-MA Editorial. p. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/106518?page=1>

- Ñaupas, H. Palacios, J. Romero, H y Valdivia, M. (2018). <i>Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis</i>. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=8046>
- Ortiz, H. (2006). Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. Bogotá, Colombia. Editorial Universidad externado de Colombia.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. (versión PDF Document). Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Presidencia de la Republica de Colombia. (5 de agosto de 1950). Decreto 2663. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33104>
- Presidencia de la Republica de Colombia. (27 de marzo de 1971). Decreto 410. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>
- Reyes, F. (2014). La sociedad por acciones simplificada: Una verdadera innovación en el derecho societario latinoamericano. Recuperado de <http://scm.oas.org/pdfs/2016/CP36957T.pdf>
- Ríos, A. (2019). Droguería, un canal con potencial de crecimiento en Colombia. Revista P&M. Recuperado de <https://revistapym.com.co/mercadeo/drogueria-canal-crece>
- Schall, L. y Haley, C. (1988). Administración financiera. México. México D.F. Editorial: McGRAW – HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- Soto, M. (2020). Sociedad por Acciones Simplificada: estrategias empresariales. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/130929>
- Speth, C. (2016). El análisis dafo: Los secretos para fortalecer su negocio. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>
- Toro, F. (2020). Indicadores claves para evaluar y controlar proyectos. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10058>
- Transparencia Internacional. (2018). Índice percepción de la corrupción 2018. Recuperado de https://www.transparency.org/files/content/pages/CPI_2018_Executive_summary_web_ES.pdf

11. ANEXOS

Anexo 1: Autoevaluación – Poder de Negociación con los proveedores

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

Este es un cuadro de mando que le ayudará a evaluar la posición de su negocio en el mercado. Lea cada una de las preguntas, con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica la situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

- ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá. ~~Si~~ ~~No~~
- ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. ~~Si~~ ~~No~~
- ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. ~~Si~~ ~~No~~
- ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. ~~Si~~ ~~No~~
- ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. ~~Si~~ ~~No~~
- ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores. ~~Si~~ ~~No~~

Evaluación

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los proveedores afectará a su negocio.

#	Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Proveedores de productos farmacéuticos	Droguerías independientes de la ciudad	Aumentar la cobertura de domicilio, integrar ferreterías del Comercio.
2	Proveedores de productos naturalistas	Tiendas Naturalista	Generar mayor valor a sus clientes, mayor innovación tecnológica.
3	Proveedores de productos de dispositivos médicos	Almacenes de dispositivos	Trafico y fidelización
4	Proveedores de productos ortopédicos	Almacenes ortopédicos	Integrarse a un ecosistema tecnológico
5	Servicios de mensajería	Mensajeros urbanos, servientrega	Generar mayores envíos
6	Pasarelas de pagos	Fayu, Zona de pagos	Generar mayores transacciones
7			

² Traducido de Baskin, C; Felton, J y Abtidge, J (2017) Industry Analysis: The Five Forces. <https://www.coursera.org/learn/strategy-101/lecture/1-10/industry-analysis-the-five-forces>, recuperado del 20 de diciembre de 2017 en

Anexo 2: Poder de Negociación de los Compradores.

AUTO EVALUACION — Poder de Negociación con los Compradores

Este es un sencillo cuadro que le ayuda a evaluar la posición del mercado en su negocio. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos. Si No

2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto. Si No x

3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. Si No x

4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores,

los compradores tienen más poder de negociación. Si ~~No~~

5. ¿Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás. Si No x

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes. Si No x

Evaluación

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los compradores afectará a su negocio.

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Usuario final	Páginas web	Eficiencia en el servicio, forma ágil y simple para comparar precios, promociones.
2		Otros Marketplace, rappi, ok, mercado libre	Programas de mercadeo y fidelización
3		Compra presencial	Automatización del proceso de compra
4			Facilidad de compra de los producto y excelente surtido.
5			

Anexo 3: Amenaza de nuevos competidores

Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Este es un cuadro que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. Si __ No_x__

2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. Si __ No_x__

3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. Si __ No_x__

4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. Si __ No_x__

5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es

aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. Si __ No_x__

6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes. Si __ No_x__

7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si_x_No__

8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria. Si_x_No__

Evaluación opcional

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de nuevos competidores podría afectar su negocio.



1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	Baja la rentabilidad, aunque el mercado esta expansión
2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	Intensifican la publicidad, Incorporan innovación en los procesos.
3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?	Mejorando el servicio, innovando , eficiencia y buena atención



Anexo 4. Amenaza productos sustitutos

Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. Sí No

2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro

producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. Sí No

3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos. Sí No

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de los productos sustitutos afectará a su negocio.



#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Compra física	Fácil	Ofreciendo variedad en las formas de pago, amplio portafolio. Facilidad para comparar precios.
2	Otros Marketplace	Fácil	Agilidad, servicio amable y humano
3	Páginas web	Fácil	Agregador de oferta, planes de fidelización, ampliación de cobertura, aumento en volúmenes de ventas.
4	WhatsApp	Fácil	Variedad en formas de pago, amplio catálogo de productos
5	Línea telefónica	Fácil	Plataforma tecnológica unificada.
6			
7			

Anexo 5. Rivalidad entre los competidores

Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar/ aprovechar la situación.

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. Si __ No __ x __

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. Si __ No __ x __

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. Si __ x __ No __

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. Si __ No __ x __

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos

dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. Si __ x __ No __

6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. Si __ No __ x __

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. Si __ No __ x __

8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. Si __ No __

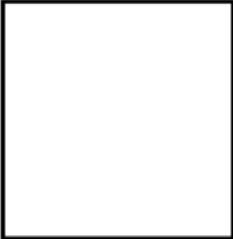
9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente. Si __ No __ x __

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examinar con mayor detalle cómo la rivalidad entre los competidores afecta a su negocio.

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Compra física	Mayores superficies mejoran experiencias	Sigue siendo una tendencia fuerte	Ofrecer valores agregados
2	Otros Marketplace	Posicionamiento de marca	Bajan márgenes de rentabilidad	Eficiencia y agilidad
3	Páginas web	Posicionamiento en las redes	Bajan márgenes de rentabilidad	Experiencia de compra <u>ocultas</u>

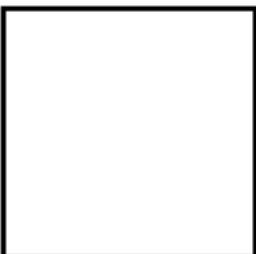
Anexo 6. Herramienta perfil personas proveedor #1

	<p>PERFIL DE PERSONA:</p> <p>Nombre y apellido: Adolfo Gómez Frase Relevante: El amor todo lo puede Edad: 39 Lugar de habitación: Fusagasugá Identificadores (adjetivos que lo definen): Amar, cooperativismo, compromiso Nivel sociocultural: Pregrado Trabajo / Ocupación: Propietario de droguerías</p>
<p>Perfil general Lleva más de 15 años de trabajar en droguerías, coopidroguista, independiente, arriesgado .</p>	
<p>Información demográfica Ingreso alto, vive en casa</p>	
<p>Personal: Casado con dos hijos, busca estabilidad económica</p>	
<p>Tecnología: Está conectado todo el tiempo al celular y a la computadora</p>	
<p>¿Qué lo motiva? El bienestar económico y personal de la familia, servir a la comunidad</p>	
<p>¿Cómo se relaciona con lo que ofrecemos? ¿Por qué necesita nuestros productos/servicio? Es propietario de seis droguerías</p>	
<p>¿Cuál es la razón que puede impedirle utilizar nuestros servicios? Inoperancia, altos costos</p>	


Anexo 7. Herramienta perfil personas proveedor #2

	PERFIL DE PERSONA:
	<p>Nombre y apellido: Edgar Álvarez Frase Relevante: Cooperar Edad: 59 Lugar de habitación: Barrio el cortijo Identificadores (adjetivos que lo definen): lealtad, honradez Nivel sociocultural: pregrado Trabajo / Ocupación: administrador</p>
Perfil general Droguista desde hace 38 años, emprendedor	
Información demográfica Ingreso alto, apartamento propio	
Personal: Casado una hija, le gusta compartir y descansar en familia	
Tecnología: Conectado al computador y celular todo el día y todos los días.	
¿Qué lo motiva? El bienestar de la familia	
¿Cómo se relaciona con lo que ofrecemos? ¿Por qué necesita nuestros productos/servicio? Tiene varias droguerías, no comercializa a través del ecommerce	
¿Cuál es la razón que puede impedirle utilizar nuestros servicios? Costos muy altos y que sea complicado de implementar	

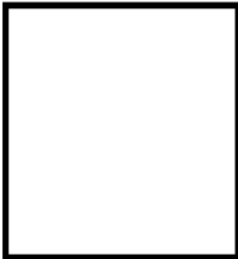
Anexo 8: Herramienta perfil personas proveedor #3

	<p>PERFIL DE PERSONA:</p> <p>Nombre y apellido: José Gómez frase Relevante: compromiso Edad: 58 Lugar de habitación: Restrepo Identificadores (adjetivos que lo definen): Familia Nivel sociocultural: Tecnólogo Trabajo / Ocupación: administrador de droguería</p>
<p>Perfil general Droguista desde hace 28 años, afiliado a Coopidrogas</p>	
<p>Información demográfica Ingreso alto, casa propia</p>	
<p>Personal: Casado, con cuatro hijos</p>	
<p>Tecnología: Utiliza el celular todo el tiempo y computador poco</p>	
<p>¿Qué lo motiva? Conservar buena salud para todos</p>	
<p>¿Cómo se relaciona con lo que ofrecemos? ¿Por qué necesita nuestros productos/servicio? Tiene varias droguerías, no comercializa a través del ecommerce</p>	
<p>¿Cuál es la razón que puede impedirle utilizar nuestros servicios? Que sea muy complicado.</p>	

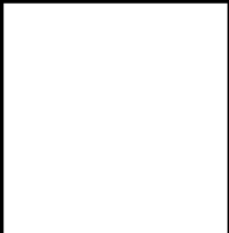
Anexo 9. Herramienta perfil persona usuario #1

	PERFIL DE PERSONA:
	Nombre y apellido: Raúl Ariel Díaz Frase Relevante: Ni un paso atrás Edad: 48 Lugar de habitación: Calle 47 # 7-35 ap. 201 premier II Identificadores (adjetivos que lo definen): perseverancia, disciplina. Nivel sociocultural: Contador publico Trabajo / Ocupación: Asesoría independiente
Perfil general Asesora empresa en la parte contable en cualquier parte del territorio nacional, le encanta el futbol verlo y practicarlo, le gusta ir a cine , ver películas épicas .	
Información demográfica Ingreso alto, apartamento propio	
Personal: Casado con tres hijas, la mayor tiene problemas de socialización.	
Tecnología: Conectado al computador y celular todo el día y todos los días.	
¿Qué lo motiva? Compartir con la familia, viajar.	
¿Cómo se relaciona con lo que ofrecemos? ¿Por qué necesita nuestros productos/servicio? Pide medicamentos para su familia.	
¿Cuál es la razón que puede impedirle utilizar nuestros servicios? Que se encuentre el producto, costos, desplazamiento.	

Anexo 10: Herramienta perfil persona usuario #2

	PERFIL DE PERSONA:
	Nombre y apellido: Natalia Cardozo Frase Relevante: Responsable Edad: 22 Lugar de habitación: Carrera 8 N° 45- 25 Ap. 321 Identificadores (adjetivos que lo definen): Amigable, puntual, inteligente. Nivel sociocultural: Estudiante universitaria. Trabajo / Ocupación: Estudiante.
Perfil general Estudiante de administración de empresas, me gusta realizar actividades deportivas, me preocupa contribuir a la sociedad, me gusta el trabajar en equipo y me preocupo por el bienestar de mi familia.	
Información demográfica Ingresos medios por venta de productos de catálogo, vive en apartamento arrendado.	
Personal: Soltera, busca estabilidad económica para emprender un negocio propio.	
Tecnología: El celular es mi principal medio de comunicación y de consulta de información, seguido del portátil.	
¿Qué lo motiva? Ser feliz	
¿Cómo se relaciona con lo que ofrecemos? ¿Por qué necesita nuestros productos/servicio? Pide domicilios vía WhatsApp, de productos cosméticos y farmacéuticos para el cuidado de la piel.	
¿Cuál es la razón que puede impedirle utilizar nuestros servicios? Falta de comunicación asertiva, mal servicio al cliente, precios altos, y costos elevados de entrega, no encontrar los productos que necesita.	

Anexo 11. Herramienta perfil persona usuario #3

	PERFIL DE PERSONA:
Nombre y apellido: Emiliano Medina Frase Relevante: Siempre adelante Edad: 46 Lugar de habitación: Calle 46 # 6-51 Identificadores (adjetivos que lo definen): Honestidad, Leal, comprometido. Nivel sociocultural: Pregrado Trabajo / Ocupación: Auxiliar de administración hotelera	
Perfil general Ha Trabajado en varias cadenas hoteleras en Colombia y España, es amable y cordial, tecnológico.	
Información demográfica Ingreso medio, apartamento.	
Personal: Unión Libre, un hijo, estabilidad económica	
Tecnología: Una celular con mucha frecuencia, y computador	
¿Qué lo motiva? El bienestar de la familia, buscar tranquilidad.	
¿Cómo se relaciona con lo que ofrecemos? ¿Por qué necesita nuestros producto/servicio? Compra artículos para la salud y Aseo personal.	
¿Cuál es la razón que puede impedirle utilizar nuestros servicios? Precios, formas de pago, cercanía, atención.	

Anexo 12: Herramienta focus group proveedor

Focus Group (proveedores) Market place online droguerías

1. ¿En la actualidad sus negocios están integrados al ecommerce?

La mayoría de participantes manifestaron que no, porque sus negocios están en barrios periféricos y populares donde es más importante la venta por mostrador, otros manifestaron que si a través de sus páginas web, pero que no funcionan adecuadamente por falta de conocimiento y gestión, la herramienta tecnológica más usada entre los participantes para gestionar las ventas en sus negocios es el celular con el aplicativo whatsapp.

2. ¿Cómo ejecutan planes de mercadeo e sus negocios de droguería?

En general con volantes, imanes publicitarios, Correos por whatsapp, algunos están asociados a la franquicia Farmacenter o Farmaunión que pautan en medios masivos.

3. ¿ven importante estar presentes en el comercio electrónico?

Contrario a las respuestas anteriores, manifestaron que es muy importante para ampliar mercado, explorar nuevos canales de comercialización, ganar competitividad y en este momento que atravesamos dificultades debido a la pandemia Covid-19 se ha hecho transcendental el desarrollo de estos canales de comercialización por necesidad de restringir el contacto personal y social.

4. ¿Cuáles son las principales ventajas al ingresar al ecommerce?

Aumentar los volúmenes de ventas y rentabilidad del negocio, ofrecer valor agregado a sus clientes.

5. ¿Cuáles son las Principales Barreras para ingresar al ecommerce?

La falta de conocimientos técnicos y tecnológicos, los altos costos en contratación de personal técnico y logístico (domiciliarios), y tiempo.

6. ¿Que saben de los Market Place online?

La gran mayoría no lo tenía muy claro, pero al colocar varios ejemplos como Amazon, mercado libre y OLX entendieron y manifestaron que los han utilizado incluso para adquirir algunos elementos escasos por la pandemia.

7. ¿Se vincularía a un Market Place online?

Sí, Pero si no es tan costoso, si las comisiones no son altas, que sea rentable, que no exija mucho tiempo de dedicación.

Anexo 13. Herramienta focus group usuario

Focus Group (usuarios) Market place online

El desarrollo de la actividad se centró en seis preguntas:

1. ¿compran a través de ecommerce?

Manifestaron que sí y a raíz de la pandemia Covid-19 se ha hecho más importante.

2. ¿Conque frecuencia utiliza el ecommerce?

Los participantes casi por decisión unánime manifiestan que dos veces por semana.

3. ¿Por qué utiliza el ecommerce?

Las razones fueron variadas, manifestaron que, por ofrecimiento de bonos o descuentos por utilizar el medio de comercialización, por falta de tiempo para acercarse a los establecimientos, por la problemática de inseguridad en las calles, por el distanciamiento social que ha traído la pandemia Covid-19.

4. ¿Qué es lo que más compra a través del ecommerce?

Elementos de la canasta familiar, comida, productos para la salud, y promociones de todo tipo.

5. ¿Utilizaría un Market place online para adquirir productos para la salud y el cuidado personal?

Si, sería muy útil, permitiría encontrar los medicamentos en un solo sitio en las mejores condiciones.

6. ¿Qué características le gustaría que el Market Place online?

Precios competitivos, marcas reconocidas, buen surtido, diferentes formas de pago, horarios extendidos, rapidez y eficiencia en la entrega, amabilidad del domiciliario.

